

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN LAITOS**

Emilia Kallio

**UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYSPROSESSIN  
ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN**

Johtaminen ja organisaatiot  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2008**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>TAULUKOT JA KUVIOT</b>	<b>5</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>7</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimusongelma, tavoitteet ja raja	10
1.2. Tutkimuksen rakenne	11
<b>2. PEREHDYTTÄMISPROSESSI OSANA HR-TOIMINTOA</b>	<b>12</b>
2.1. Perehdyttämisen määrittely	12
2.2. Lainsäädäntöä	13
2.3. Perehdyttämisen tavoitteet	14
2.3.1. Sisäinen malli	16
2.3.2. Sopeutunut työntekijä	16
2.4. Merkitys ja hyödyt	17
2.5. Perehdyttämisen suunnittelu	19
2.6. Perehdyttämisen osa-alueet	21
2.6.1. Perehdytysprosessin alku	22
2.6.2. Työyhteisöön perehdyttäminen	25
2.6.3. Työturvallisuus	26
2.6.4. Työnopastus	27
2.6.5. Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen	30
2.7. Vastuu perehdyttämisestä	31
2.8. Perehdyttämisen kohderyhmät ja heidän roolinsa	34
2.9. Perehdyttämisen ajankohta ja kesto	35
2.10. Toteutuksen ongelmia	36
2.11. Yhteenveto perehdyttämisprosessista	36
<b>3. TYÖMOTIVAATIO</b>	<b>38</b>
3.1. Motivaatio-käsitteen määrittelyä	38
3.2. Maslow'n tarvehierarkia	39
3.3. Herzbergin kaksifaktoriteoria	43
3.4. McClellandin teoria	45
3.5. Yhteenveto teorioista	48
3.6. Ulkoinen ja sisäinen motivointi	49



<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>52</b>
4.1. Tutkimusmetodologia	52
4.2. Kohdeorganisaatio ja -ryhmä	53
4.3. Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston hankinta	54
4.4. Aineiston analysointi ja tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	55
<b>5. TULOKSET</b>	<b>57</b>
5.1. Suunnittelu ja toteutus	57
5.2. Materiaali	60
5.3. Tulokkaiden kokemuksia perehdyttäjistä	61
5.4. Työstä saatu palaute	62
5.5. Tulokkaiden mielikuvia työstä ja työssä turhautuminen	64
5.6. Työturvallisuus	65
5.7. Kesto ja seuranta	66
5.8. Perehdytysprosessin onnistuneimmat kokemukset	67
5.9. Kehittämisideoita	68
5.10. Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvan testin tulokset	71
<b>6. YHTEENVETO</b>	<b>74</b>
6.1. Vahvuudet ja heikkoudet	75
6.2. Mahdollisia jatkotutkimuksia	80
<b>LÄHDELUETTELO</b>	
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Kysymykset perehdytettävälle	86
Liite 2. Kysymykset perehdyttäjille	88



**TAULUKOT JA KUVIOT**

<b>Taulukko 1:</b> Perehdyttämisen osa-alueet.	22
<b>Taulukko 2:</b> Yhteenveto motivaatioteorioista.	49
<b>Taulukko 3:</b> Tutkittavat.	54
<b>Kuvio 1:</b> Neljän askeleen työnopastusmalli.	29
<b>Kuvio 2:</b> Perehdyttämisprosessi.	37
<b>Kuvio 3:</b> Maslow'n tarvehierarkia.	40
<b>Kuvio 4:</b> Herzbergin kaksifaktorigiteoria.	44
<b>Kuvio 5:</b> Kyselylomakkeen tulokset.	73
<b>Kuvio 6:</b> Uusi perehdyttämisprosessi.	76



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Emilia Kallio

**Tutkielman nimi:**

Uusien työntekijöiden perehdytysprosessin arviointi ja kehittäminen

**Ohjaaja:**

Vesa Routamaa

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden maisteri

**Laitos:**

Johtamisen laitos

**Oppiaine:**

Johtaminen ja organisaatiot

**Koulutusohjelma:**

Henkilöstöjohtaminen

**Aloitusvuosi:**

2001

**Valmistumisvuosi:**

2008

**Sivumäärä: 89**

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksessa tarkastellaan case-yrityksen työntekijöiden kokemuksia yrityksen perehdyttämiskäytännöistä ja tutkittavien motivaatiota suuntaavia asioita. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena uudet työntekijät kokevat perehdytyksen ja vastaako toteutettu perehdytysprosessi uusien työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Tämän lisäksi selvitetään perehdyttäjien kokemuksia ja kehittämisideoita sekä sitä, millaiset tarpeet ohjaavat työntekijöiden työpaikkakäyttäytymistä. Lisäksi perehdyttämiskäytäntöjä vertaillaan kahden eri paikkakunnalla sijaitsevan yksikön kesken.

Tutkimus on tapaus- eli case-tutkimus ja se on luonteeltaan sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen. Aineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelun menetelmin ja lomakekyselyä käyttäen. Tutkimuskohde koostuu 11 työntekijästä: yhdeksästä perehdytettävästä ja kahdesta perehdyttäjistä. Eri menetelmillä pyritään saamaan vastaus tutkimuksen eri alueisiin. Vastaajien kokemuksia perehdytyksestä selvitetään haastattelun avulla. Vastaajien tarpeita taas selvitetään Maslowin tarvehierarkiaan perustuvan kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen ensimmäisessä teoriaosuudessa selvennetään perehdyttämisen käsitettä ja keskitytään perehdyttämisen prosessin eri vaiheisiin. Tutkimuksen toisessa teoriaosuudessa käsitellään motivaatioon liittyviä teorioita.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että case-yrityksen perehdyttämisen prosessia tarkasteltaessa uudet työntekijät olivat siihen kokonaisuutena tyytyväisiä ja selvimpänä perehdytysprosessin vahvuuksina uudet työntekijät kokivat työyhteisön ilmapiirin ja perehdyttäjien asenteet. Lähes jokainen perehdytettävä mainitsi kehittämiskohteeksi työvälineiden puutteellisuuden työsuhteen alussa. Tutkimustulokset osoittavat, että case-yrityksen tutkittavien työntekijöiden vahvimpina tarpeina koettiin itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarvehierarkian alimmat eli fysiologiset tarpeet olivat monilla heikoimpina tarpeina.

---

**AVAINSANAT:** perehdyttäminen, tulokas, työnopastus, perehdytysprosessi, motivaatio





## 1. JOHDANTO

Tilapäisten työntekijöiden määrä sekä työvoiman liikkuvuus organisaatioiden välillä ja sisällä on kasvanut. Samalla työvoiman saatavuusongelmat ovat lisääntyneet Suomessa viime vuosien hyvän työllisyyskehityksen myötä. Erityisesti työtehtäviin ja yritykseen riittävästi sitoutuneen työvoiman saatavuus asettaa nykypäivänä yrityksille uusia haasteita.

Uusien työntekijöiden kohdalla organisaation ilmeisin haaste on saada heidät työskentelemään mahdollisimman pian tuottavasti, jotta rekrytointi- ja koulutuskustannukset saadaan katettua. Organisaatiot joutuvat myös etsimään tehokkaita keinoja työntekijöiden sitouttamisen turvaamiseksi ja samalla motivoinnin ja työtyytyväisyyden merkitys korostuu entisestään. (Kjelin & Kuusisto 2003: 13–17.) Kaikki nämä syyt korostavat perehdyttämisen tärkeyttä ja lisääntyvää tarvetta.

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta se kannattaa aina, koska se lyhentää työn oppimiseen kuluva aikaa ja täten pienentää kustannuksia. Perehdyttämisen onnistumisen tärkeys tunnistetaan useimmissa organisaatioissa, mutta usein kuitenkin olemassa olevat perehdytysjärjestelmät koetaan riittämättömiksi tai niitä ei hyödynnetä tarpeeksi.

Perehdyttämisellä on merkittävä rooli työtehtävien haltuun ottamisen kannalta. Perehdyttämisen avulla tuetaan niin uutta kuin kokenuttakin työntekijää luomaan varmuutta oman työnsä hallinnasta. Perehdyttäminen luo myös positiivista työnantajakuvaakin sekä pohjaa työntekijän työtyytyväisyydelle. Perehdyttämisen onnistuminen vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti ja miten hyvin tulokkaan osaaminen saadaan yhteiseen käyttöön. (Korosuo & Järvinen 1992: 263; Ranki 1999: 110; Frisk 2003: 41.) Jotta yritys välttäisi uudessa tehtävässä aloittavan työntekijän sitoutumisen ja motivaation vähenemisen työsuhteen alkuvaiheessa, perehdyttämisprosessi vaatii suunnittelua ja sujuvaa toteutusta aina uutta tilannetta vastaavaksi. Organisaatioiden on kyettävä myös hallitsemaan yksilöiden erilaiset perehdytystarpeet ja tavoitteet. Näin perehdytys voidaan suunnata niin, että se motivoi mahdollisimman hyvin uutta tulokasta.

### 1.1. Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on saada kohdeorganisaatiossa toteutettavan perehdyttämisen kehittämistä tukevaa tietoa. Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää organisaation nykytilanteen perusteellista arviointia, jotta pystytään tunnistamaan mahdolliset ongelmat nykytilanteessa (Työturvallisuuskeskus 1992: 8).

Tutkimuksessa tarkastellaan perehdyttämisprosessin käytäntöjä kohdeorganisaatiossa ja työntekijöiden motivaatiotarpeita. Tutkimusongelmana on **vastaako toteutettu perehdytysprosessi uusien työntekijöiden tarpeita ja odotuksia?**

Tutkimusongelmaa lähestytään tarkastelemalla perehdyttämisen ja työnopastuksen teoriaa. Tämän avulla selvitetään perehdyttämisen hyötyjä ja merkitystä eri tekijöille sekä perehdyttämisprosessin osa-alueiden sisältöä. Tutkimuksessa tarkastellaan työmotivaatio-näkökulmaa kolmen tarveteorian kautta. Nämä teoriat auttavat ymmärtämään työntekijöiden työpaikkakäyttäytymistä ja antavat ratkaisuja heidän motivoimiseensa.

Teoriasta nostettujen johtopäätösten kautta tutkimus etenee empiriaosuuteen. Seuraavassa esitetään empiriaosuuden tavoitteet:

1. **tavoitteena** on selvittää perehdytysprosessiin liittyviä mahdollisia kehittämis-kohteita. Näitä pyritään selvittämään tutkimalla uusien työntekijöiden tarpeita, kokemuksia ja tuntemuksia saamastaan perehdytyksestä ja sen puutteista.
2. **tavoitteena** on selvittää yrityksen perehdyttämiskäytäntöjen yhdenmukaisuutta vertailemalla yrityksen kahta, eri paikkakunnilla sijaitsevaa yksikköä.
3. **tavoitteena** on saada selville, millaisina perehdyttäjinä toimineet näkevät perehdyttämisprosessin toimivuuden ja kehittämistarpeet.
4. **tavoitteena** on löytää tietoa siitä, mitkä tarpeet erityisesti motivoivat työntekijöitä työpaikalla. Tämä auttaa yritystä ymmärtämään mitkä asiat ovat tärkeitä työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoimisessa.

Tutkimus perustuu kohdeorganisaation perehdyttämiskäytäntöihin ja sen työntekijöiden kokemuksiin. Tutkimuksessa käsitellään koko perehdytysprosessia työntekijöiden ensimmäisestä työpäivästä lähtien jatkuen perehdyttämisen seurantaan. Motivaatiotarpeita tutkitaan Maslow'n tarvehierarkian avulla. Tutkimus rajataan koskemaan yrityksen uusia työntekijöitä, joiden työsuhde on alkanut vuoden sisällä. Otokseen otetaan myös kaksi perehdyttäjää, jotta tutkimukseen saadaan erilaisia näkökulmia perehdytysproses-

sista. Tutkimuksen empiirinen aineisto on sekä laadullista että määrällistä ja se muodostuu uusien työntekijöiden ja perehdyttäjien haastatteluista sekä heidän täyttämistään tarvelomakkeen vastauksista.

## **1.2. Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Tutkimuksen toisessa osassa keskitytään tutkimuksen empiriaan ja kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, kulusta ja tuloksista.

Tutkimuksen johdannossa käsitellään tutkimuksen aihepiirin kuvausta ja taustaa ja esitetään tutkimusongelmat. Tutkimuksen luvussa 2 määritellään perehdyttämisprosessia ja sen osa-alueita. Luvussa 3 keskitytään tarkastelemaan perehdytystä työmotivaation näkökulmasta ja esitetään eri motivaatioteorioita.

Tutkimuksen empiirisessä osassa eli luvussa 4 esitellään kohdeorganisaatio ja -ryhmä. Tässä luvussa esitellään lisäksi tutkimusmenetelmät sekä kerrotaan tutkimuksen kulusta, aineiston keruusta ja sen analysoinnista. Seuraavassa, viidennessä, luvussa raportoidaan haastatteluiden sekä lomakekyselyiden avulla kerätyn aineiston tuloksista. Viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset tutkimuksesta, esitetään mahdollinen uusi perehdyttämisohjelma kohdeyritykselle ja annetaan ehdotuksia mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

## **2. PEREHDYTTÄMISPROSESSI OSANA HR-TOIMINTOA**

Työhön perehdyttäminen on oleellinen osa työtä ja johtamista (Vartia 1992: 6). Perehdyttämisen prosessi on tyypillinen henkilöstöjohtamisen prosessi, joka luo edellytyksiä organisaation ydintoimintojen toteutumiselle. Sitä ei voida nähdä yksittäisenä tapahtumana, vaan se on liiketoiminnan ydinprosessien tukitoiminto, joka toimii yhdistävänä lenkkinä rekrytoinnin ja henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen välillä. (Korosuo & Järvinen 1992: 272.)

Perehdyttäminen on myös osa henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta (Kauhanen 1996: 124). Perehdyttäminen, johon luetaan mukaan työnopastus, on tärkeimpiä koulutuksia työpaikoilla, sillä se varmistaa omalta osaltaan henkilöstön osaamistason nousua, motiivitumista ja pysyvyyttä. Perehdyttämiskoulutus on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa opitaan ymmärtämään omaa työtä, velvollisuuksia ja vastuuta sekä pyritään luomaan selkeää kokonaiskuvaa tulokkaan työstä, jotta tulokas voi suoriutua tehtävästä itsenäisesti. (Lepistö 2004: 56; Korosuo & Järvinen 1992: 272.)

### **2.1. Perehdyttämisen määrittely**

Sanastokeskus määrittelee perehdyttämisen perustietojen antamiseksi henkilöstölle työorganisaatiosta ja sen tavoitteista sekä työympäristöstä (Sanastokeskus TSK ry. 2006).

Perehdyttäminen on paljon muutakin kuin työnopastusta. Perehdyttäminen mielletään yleisesti kokonaisvaltaisesti työhön, työympäristöön ja työyhteisöön perehdyttämiseksi. (Vartia 1992: 10; Lehtinen & Lehtinen 1989: 71.) Se on ennen muuta väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta se on parhaimmillaan myös henkilöä innostavaa ja motivoivaa sekä työyhteisöä yhdistävää toimintaa (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007: 154).

Lepistö (2005) selittää perehdyttämisen olevan uuden tai tehtäviä vaihtavan työntekijän tutustuttamista organisaatioon ja työtehtäviin. Sen tarkoituksena on antaa tulokkaalle tai talon sisällä tehtäviä vaihtavalle työntekijälle ohjeita sekä yrityksestä ja työtehtävistä että työympäristöstä ja työehdoista. Perehdyttäminen tarkoittaa opetustoimenpiteitä,

jotka tukevat työntekijää siihen asti, kunnes hän pystyy toimimaan riittävän itsenäisesti uudessa tai muuttuneessa tehtävässään ja työyhteisössään. (Lepistö 2005.)

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä. Perehdyttämisen loppumista onkin usein vaikeampi määritellä. Prosessiin kuitenkin liittyy aina muutos, jolloin se alkaa jostain tilasta ja päättyy toiseen tilaan. (Kjelin & Kuusisto 2003: 14.)

Perehdyttämisprosessiin kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työyhteisönsä ja työnsä. Työpaikkaan ja yritykseen perehdytyksessä työntekijä oppii tuntemaan työpaikan tavat, yrityksen toiminta-ajatuksen ja liike-idean sekä vision. Työyhteisöön perehdytyksessä uusi tulokas tutustuu työpaikkansa ihmisiin, sekä työtovereihin että asiakkaisiin. Työhön perehdyttämisessä eli työnopastuksessa uusi työntekijä oppii oman työnsä ja tietää siihen liittyvät odotukset sekä oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. (Kangas 2003: 4; Kauhanen 2003: 146.) Penttinen & Mäntynen (2006: 3) lisäävät hyvään perehdyttämisen kuuluvaksi myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä uuden työntekijän omatoimisuuteen kannustaminen.

## **2.2. Lainsäädäntö**

Perehdytystä määrittelevät myös sen toteutuksesta laissa annetut ohjeet. Suomessa voimassa olevan sopimuskäytännön mukaan jokainen työnantaja on velvollinen antamaan tarvittavan perehdyttämiskoulutuksen henkilöstölleen ja huolehtimaan tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. (Korosuo & Järvinen 1992: 263; Työturvallisuuskeskus 2003: 8§.)

Työturvallisuuslaki (1§) sääntelee perehdyttämistä ja työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta sekä työolosuhteita. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lain tarkoitus on myös ennaltaehkäistä työtapaturmia ja muita työstä aiheutuvia sekä fyysisiä että henkisiä terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

## 14 §

### ***Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus***

*Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:*

*1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*

*2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*

*3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*

*4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työntekijälle*

*(Työturvallisuuslaki 738/2002.)*

### **2.3. Perehdyttämisen tavoitteet**

Perehdytyksen keskeisin kustannustekijä muodostuu siihen käytettävästä ajasta ja resursseista. Täten perehdytysprosessin tavoitteena voidaan sanoa kiteytetysti olevan tuottaa tavoiteltu lopputulos mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Armstrong 2003: 453.) Perehdyttämisen tavoitteisiin latautuu paljon odotuksia ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät kustannusten lisäksi muun muassa työn laatuun ja tehokkuuteen, ilmapiiriin sekä henkilöstön pysyvyyteen (Kjelin & Kuusisto 2003: 9).

Perehdyttäminen tähtää siihen, että tulokas omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin ja ymmärtää sen visiot ja strategiat. Näin organisaation yhtenäiset käytännöt säilyvät ja toiminta pysyy selkeänä. Tämä nähdään tärkeänä toiminnan jatkuvuuden kannalta ja tasaisen laadun tuottamiseksi. Tosin tällaisessa yksisuuntaisessa perehdytyksessä, jossa muutos rajataan koskemaan vain uuden työntekijän toimintaa eikä esimerkiksi ryhmän toimintatapojen muuttamista, vaarana on latistaa uuden tulokkaan osaaminen ja sen hyödyntäminen. (Lepistö 2000: 63; Kjelin & Kuusisto 2003: 15–16.)

Korosuo & Järvinen (1992: 262) mainitsevat perehdyttämisen keskeiseksi tavoitteeksi työmotivaation kohottamisen ja säilyttämisen (ks. myös Lepistö 2005: 68; Heinonen & Järvinen 1997: 142). Vartia (1992: 9, 61) sen sijaan korostaa, että perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä asennoitumaan myönteisesti työyhteisöön. Tutkimuksen mukaan tähän vaikuttaa suurelta osin työtovereiden suhtautuminen tulokkaaseen ja siihen, millaisia kokemuksia uudella työntekijällä on siitä, miten hänet on hyväksytty työyhteisöön. Lepistön (2005: 67) mukaan tulokas sopeutuu työyhteisöön parhaiten saatuaan työpaikasta myönteisen ensivaikutelman ja solmittuaan kontakteja työyhteisössä. Yhteistyötaidot ovat tärkeitä työnteon sujuvuuden kannalta ja tätä tulisi korostaa myös perehdyttämisessä. Yhtenä tärkeänä tavoitteena perehdyttämisprosessissa pidetään hyvän yhteistyön luomista uuden henkilön ja hänen esimiehensä ja työtovereitensa välille. Sujuva yhteistyö lisää uuden työntekijän yleistä viihtyvyyttä. (Lepistö 2000: 65, 2005: 68; Pirnes 1984: 8.)

Työhön perehdyttämisen tarkoituksena on valmentaa henkilö työtehtäväänsä (Lepistö 2000: 65). Yhtenä oleellisena etuna ja perehdyttämisen tavoitteena on työsuoritusten hyötysuhteen parantaminen eli tulokkaan pääseminen työsuorituksissa tasolle, jossa hän ei tarvitse enää ohjausta, laadun silti pysyessä tarkoituksenmukaisena (Pirnes 1984: 12). Työsuorituksiin viitaten perehdytyksen tavoitteena on lyhentää työn oppimisaikaa sekä vähentää virheitä, tapaturmia ja muita työstä johtuvia ongelmia, jotka voivat aiheutua työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemisesta. Perehdytys tavoittelee työntekijän ammatillisten tietojen ja taitojen lisääntymistä ja vastuuntunnon kasvamista. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan myös vähentää epävarmuutta ja turvata työyhteisön toiminta nyt ja tulevaisuudessa. (Lepistö 2000: 65; Vartia 1992: 9; Pirnes 1984: 13; Lehtinen & Lehtinen 1989: 71; Ranki 1999: 110.)

Lepistö (2000: 63) tiivistää perehdyttämisen tarkoituksen pyrkimykseen antaa työntekijälle selkeä kuva, sisäinen malli, työstä ja sen tavoitteista, jotta työntekijä voi suoriutua työtehtävistä. Perehdytyksen pitäisi myös selkiyttää työntekijän velvollisuudet ja vastuut. Käytännössä perehdyttämisen yleiset tavoitteet täsmentyvät ja määräytyvät kuitenkin tapauskohtaisesti kunkin yrityksen, työyhteisön ja työtehtävän mukaan. (Vartia 1992: 10.)



### 2.3.1. Sisäinen malli

Lepistön (2000: 64–65) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on pyrkiä antamaan työntekijälle kattava kokonaiskuva työstä, jotta työntekijälle muodostuisi selkeä sisäinen malli työstä. Sisäiset mallit eli skeemat syntyvät havainnoista ja niiden tulkinnoista. Ne sisältävät yksilön sen hetkistä tietoa maailmasta, käsityksiä eri asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehityksestä sekä omista toimintamahdollisuuksista. Sisäiset mallit myös auttavat ihmistä järjestämään ja yhdistämään tietoa loogisiksi kokonaisuuksiksi. Näin toiminnasta tulee tehokasta ja tarkoituksenmukaista. (Lepistö 2000: 64–65.)

Koska uudet työntekijät ovat usein erilaisia taustoiltaan, ovat heidän sisäiset mallinsa erilaisia ja he oppivat eri tahtiin. Uuden työntekijän onnistumisen tunteet ja työtyytyväisyys synnyttävät erilaisia sisäisiä malleja kuin jatkuvat epäonnistumisen kokemukset. Tiedon ja oppimisen lisäksi siis myös tunteet vaikuttavat sisäisten mallien syntymiseen. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002: 85–87.) Kun työntekijä saa kattavan sisäisen mallin työstä, työ sujuu helpommin ja ”automaattisemmin” eikä hänen tarvitse muistella yksityiskohtia, jotka unohtuvat helposti.

Työn sisäisen mallin muodostumiseksi tarvitaan perusteellista perehdytystä työpaikasta ja koko organisaatiosta. Jotta sisäinen malli työstä kehittyisi, uudelle työntekijälle on annettava tietoa työn, työyhteisön ja organisaation tavoitteista ja näkemys oman työn osuudesta koko työprosessissa. Tulokkaan kannalta tärkeää on saada tietoa myös työmenetelmistä, työnjaosta sekä omasta asemasta työpaikalla. Hänet on hyvä tutustuttaa organisaation toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Mitä enemmän työntekijä saa tietoa ja kokemusta, sitä parempi sisäinen malli hänelle muodostuu. (Lepistö 2000: 65.)

Sisäiset mallit vaikuttavat myös perehdyttäjän toimintaan. Työtehtävien perusteellinen osaaminen vaikeuttaa valmiutta selittää tehtävien yksityiskohtaisuuksia. Erittäin taitava työntekijä ei välttämättä enää pysty kertomaan ja perustelemaan uudelle tulokkaalle, miksi eri toimintoja on tehtävä. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989: 66.)

### 2.3.2. Sopeutunut työntekijä

Perehdyttämisen yhtenä tarkoituksena on luoda pohja hyvälle yhteistyölle perehdytettävän, hänen esimiehensä ja työtovereittensa välille (Lepistö 1988: 6; Työturvallisuus-

keskus 1992: 6). Työyhteisön tuella on yhteys tulokkaan asenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen. Tämän vuoksi perehdyttäminen tulee toteuttaa siten, että se muokkaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperää ja luo myönteisen asenteen sekä tulijassa että vastaanottavassa joukossa. Perehdyttäminen myös tukee uuden henkilöstön sitoutumista työyhteisöön, organisaatioon ja työtehtävään. (Nelson & Quick 2000; ks. myös Korosuo & Järvinen 1992: 263; Kangas 2003: 6.) Työhön sitoutunut henkilö samaistuu yritykseen ja on valmis ponnistelemaan sen puolesta (Armstrong 2003: 454; ks. myös Storey 2001: 8). Hän myös työskentelee tavoitteellisesti sekä kantaa vastuuta oppimisestaan kysymällä, tarkistamalla ja ottamalla selvää. (Penttinen & Mäntynen 2006: 3.)

Yksi perehdytyksen tärkeimpiä asioita on työyhteisöjen tapojen opettaminen eli sosiaalistaminen. Tulokkaalle opetetaan, mitä organisaatiossa arvostetaan ja mitä tuomitaan. Riittävästi työyhteisön arvoja omaksuttuaan tulokas hyväksytään yhteisön jäseneksi. Onnistunut sosiaalistuminen varmistaa yhteisöllisen toimintakyvyn mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Tämä mahdollistaa menestymisen, joka on usein mahdollista vain yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003: 124, 31.)

Myös luottamuksen rakentaminen on tärkeä osa työyhteisön yhteistyötä. Jo työyhteisöön hyväksyminen ja oman aseman saavuttaminen edellyttää luottamusta. Uuden työntekijän on oltava pätevä, jotta hänet hyväksytään työyhteisöön, mutta hän ei saa kuitenkaan olla liian pätevä, jotta häntä ei koeta uhkana. Tulokkaan alkaessa luottaa työyhteisöön hän toimii sujuvasti ja varmistelematta. Vuorovaikutus ja kontaktit ovat tärkeässä asemassa tulokkaan luottamuksen syntymisessä sekä sosiaalistumisessa. Mitä nopeammin tulokkaalla on mielekkäitä kontakteja työyhteisön jäsenten kanssa, sitä nopeammin hänen alkujännityksensä laukeaa ja hän pääsee kiinni tuottavaan itsenäiseen työhön. (Kjelin & Kuusisto 2003: 148–150.)

## **2.4. Merkitys ja hyödyt**

Perehdyttämisen merkitystä ei voida aliarvioida. Vartian (2003: 8) mukaan hyvällä perehdyttämällä on vaikutusta oppimiseen, työmotivaatioon, työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin sekä työyhteisöön sopeutumiseen. Hyvä perehdytys on aina sekä työntekijän että työyhteisön etu. Myös Lepistö (2000: 63–64) listaa samoja ajatuksia lisäten

vielä perehdyttämisen vaikutuksen työn tuloksiin ja työturvallisuuteen sekä tätä kautta myös yrityksen tuottavuuteen ja laatuun.

Perehdyttämisestä saadut hyödyt vaikuttavat sekä työntekijään, esimieheen että työpaikkaan. Työntekijä hyötyy perehdytyksestä, koska epävarmuus ja jännitys vähenevät ja mielenkiinto työhön kasvaa. Kun uusi työntekijä oppii työnsä nopeasti ja virheet vähenevät, myönteinen asenne ja motivaatio työtä kohtaan lisääntyvät. (Lepistö 2000: 64; Kangas 2003: 5.) Uusi työntekijä välttyy myös henkiseltä stressiltä, kun hän tuntee olonsa tervetulleeksi. Sosiaalistuminen nopeutuu ja viihtyvyys lisääntyy. Vartia (1992: 9) huomioi, että perehdyttäminen lisää myös työntekijän kykyä toimia uusissa tilanteissa ja antaa valmiuksia kehittää omaa työtään.

Santalahti (2005) on todennut, että perehdyttäminen kuvaa yrityksen suhtautumista työntekijään. Uuden työntekijän kanssa vietetty rauhallinen hetki osoittaa arvostamista. Hyvä perehdyttäminen parantaa työntekijän mielikuvaa ja asennetta yrityksestä ja perehdytettävälle syntyy myönteinen yrityskuva. Corning Glass Worksin tekemässä tutkimuksessa todettiin, että uudet työntekijät, jotka oli perehdytetty järjestelmällisesti, olivat yrityksessä vielä kolmen vuoden jälkeen 69 prosenttia todennäköisemmin kuin ne, joita ei perehdytetty. (Ganzel 1999: 56.)

Perehdyttämisen ansiosta esimies tutustuu uuteen työntekijäänsä nopeammin ja hän säästää tulevaisuudessa aikaa perehdyttäessään tulokkaan työhönsä kunnolla (Lepistö 2000: 64). Uuden työntekijän perehdyttäminen auttaa myös työyhteisöä, kun hyvin perehdytetty tulokas oppii työnsä nopeasti ja oikein eikä hänen tarvitse pyytää niin paljon neuvoja esimieheltä ja muilta työntekijöiltä kuin jos perehdyttäminen olisi laiminlyöty (Kangas 2003: 5).

Työpaikan hyödyt perehdyttämisessä ovat suuria. Hyvän perehdyttämisen näkyvin panos on tuottavuuden kasvun tukeminen organisaation ohjattavuuden ja tuottavuuden parantuessa. Tämä taas parantaa kilpailukykyä ja kannattavuutta työn tuloksen ja laadun kohotessa. Puutteellinen perehdytys uusien työntekijöiden keskuudessa voi aiheuttaa virheitä, joiden korjaus tulee yritykselle kalliiksi ja ne voivat johtaa reklamaatioihin ja sitä kautta mahdollisesti menetettyihin asiakkaisiin sekä yrityksen vahingoittuneeseen maineeseen. Hyvin hoidetun perehdytyksen hyötyjä ovat myös oppimisen tehostuminen ja työturvallisuuden lisääntyminen sekä poissaolojen vähentyminen, joka osaltaan säästää yrityksen kustannuksissa. (Korosuo & Järvinen 1992: 265; Penttinen & Mäntynen 2006: 3; Kangas 2003: 6; Kjelin & Kuusisto 2003: 20; Lehtinen & Lehtinen 1989: 71.)

Perehdyttämisestä saatavia hyötyjä työpaikalla voidaan tehostaa rakentamalla perehdyttämisestä tuoteistettu ohjelma, joka viestittää yrityksen ammattimaisesta otteesta ja henkilöstöajattelusta (Kjelin & Kuusisto 2003: 252). Tällainen yrityskuva välittyy eteenpäin vanhojen ja uusien työntekijöiden kautta, mutta varsinkin nopeasti vaihtuvien työntekijäryhmien kuten esimerkiksi opiskelijoiden ja vuokratyövoiman ollessa kyseessä.

## **2.5. Perehdyttämisen suunnittelu**

Hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnitelmallisuutta (Penttinen & Mäntynen 2006: 2). Suunnittelu auttaa perehdytyksen toteutusta ja tuo siihen johdonmukaisuutta sekä tehokkuutta ja toimii samalla hyvänä muistilistana (Kangas 2003: 7; Frisk 2003: 42; ks. myös Työturvallisuuskeskus 1992: 12). Vartian (1992: 67) tutkimuksessa monien työntekijöiden mielestä omassa yksikössä ei ole selkeää perehdyttämissuunnitelmaa ja –käytäntöä, vaikka runkosuunnitelmat ovat olemassa. Perehdyttämissuunnitelman puuttuminen koettiin puutteeksi.

Suunnitteluprosessi lähtee liikkeelle perehdytyksen tarpeista ja tavoitteista. Tarve voidaan todeta helposti, kun kyseessä on puutteelliseksi koettu osaaminen, konkreettiset muutokset tai ongelmat. (Lepistö 2000: 11.) Tavoitteiden asettaminen auttaa ohjaamaan perehdyttämisen toteuttamista käytännössä (Työturvallisuuskeskus 1992: 12). Tarpeen todentamisen ja tavoitteiden selkiyttämisen jälkeen perehdyttämiseen osallistuvat suunnittelevat yhdessä, mitä uudelle tulokkaalle esitetään ja missä järjestyksessä sekä kenen vastuulla mikäkin osa-alue on. Perehdyttämissuunnitelmassa on kaikki, mitä itse perehdyttämisessä tullaan käymään läpi. (Lepistö 2000: 68; ks. myös Ranki 1999: 110.)

Perehdytettävän työn suunnittelussa kohteina ovat muun muassa työkalut ja työmenetelmät (Vartia 1989: 13). Suunnitelmassa arvioidaan perehdytyksessä käytettävä aika, ja laadukas perehdytys suunnittelu sisältää myös perehdyttäjien koulutuksen. Yhteistyö eri tahojen kanssa helpottaa suunnittelua ja hyvän perehdyttämissuunnitelman tekoa. Mukaan voi ottaa esimiesten lisäksi muun muassa työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoita. Lisäksi suunnittelussa on kiinnitettävä huomiota perehdytyksen seurantaan ja toteutuksen onnistumisen arviointiin (Penttinen & Mäntynen 2006: 2), jota suunnittelun tuloksena tehty suunnitelma helpottaa. (Työturvallisuuskeskus 1992: 12.)

Perehdyttämissuunnitelma ei kuitenkaan ole välttämättä lopullinen (vrt. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998: 9–12) vaan sen on oltava joustava mahdollisten muutosten ja poikkeuksellisten tilanteiden varalta. Poikkeustilanteisiin on oltava varajärjestelmät, jotka jokaisen on tunnettava ja tiedettävä. Poikkeustilanteita voivat olla esimerkiksi perehdyttäjien loma-aika tai yllättävät sairastumistilanteet, jolloin perehdyttäjille on mietittävä sijaiset. (Työturvallisuuskeskus 1992: 7, 12.) Myös aikataulua on tarvittaessa pystyttävä muuttamaan, jos perehdyttämisen käytettävä aika jostain syystä onkin huomattavasti lyhyempi (Kangas 2003: 8). Perehdytysohjelmaa on pystyttävä muuttamaan eri henkilöille sopivaksi, sillä sijaisten, vuokratyöntekijöiden ja ulkoisten palveluiden toimittajien käyttö työpaikoilla lisääntyy jatkuvasti, kuten myös erilaisten muutosten määrä ja nopeus (Penttinen & Mäntynen 2006: 7; Lehtinen & Lehtinen 1989: 72). Perehdyttäminen tapahtuu myös aina avoimessa tilanteessa, joten sitä ei voi kokonaan suunnitella eikä hallita (Kjelin & Kuusisto 2003: 45). Mintzbergiä ym. (1998: 12) mukaillen perehdytysuunnitelmaa voidaan kutsua aiotuksi suunnitelmaksi, josta kehittyy lopullinen eli toteutunut suunnitelma.

Ensisijaista perehdytyksen suunnittelun kannalta on keskustelu uuden työntekijän kanssa (Honkaniemi 2007: 156), jotta esimies saa mahdollisimman paljon tietoa uudesta työntekijästä, sillä jokainen uusi työntekijä on erilainen yksilö ja he eroavat toisistaan työkokemukseltaan, koulutukseltaan ja persoonallisuudeltaan. Juuri koulun päättäneen ja jo pitkään työelämässä olleen perehdyttämistarpeet ovat hyvin erilaiset (Vartia 1992: 13). Myös oppimistavoissa on eroa, toiselle oma-aloitteisuus ja itsenäinen tiedonhankinta on luontevin tapa toimia, kun taas toinen perehdytettävä kaipaa enemmän henkilökohtaista opastusta ja tukea. Kjelin ja Kuusisto (2003: 173) kuitenkin painottavat, että perehdyttäminen kannattaa suunnitella niin, että se suuntaa tulokkaan itsenäiseen oppimiseen ja oman roolinsa työstämiseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että hyvä ennakkosuunnittelu edistää uuden työntekijän sitoutumista tehtävään ja koko organisaatioon (Korosuo & Järvinen 1992: 263). Vartia (1992: 67) muistuttaa, että pelkkä suunnitelma ei riitä, vaan avainasemassa ovat perehdyttäjät, työtoverit ja esimies; heidän osaamisensa ja asenteensa.

## 2.6. Perehdyttämisen osa-alueet

Perehdyttämiskirjallisuudessa perehdyttämisprosessin osa-alueet vaihtelevat jonkin verran. Pääsääntöisesti perehdyttämisprosessiin kuvataan kuuluvaksi rekrytointi, työyhteisöön perehdyttäminen ja työnopastus eli tehtäväkohtainen perehdytys. Näiden vaiheiden lisäksi käsitellään myös muita vaiheita, jotka vaihtelevat kirjoittajasta riippuen. Käytännössä uuden työntekijän perehdyttäminen määräytyy aina erikseen organisaation, työyhteisön, työtehtävien sekä tulokkaan taustan ja työkokemuksen mukaan. (Vartia 1992: 10, 13.)

Pirnes (1988) jaottelee perehdyttämisen neljään vaiheeseen: työhönotto, tulokkaan vastaanotto, työyhteisöön perehdyttäminen ja työnopastus. Näistä hän keskittyy eniten viimeiseen osioon eli tehtäväkohtaiseen työnopastukseen. Lepistö (2000) täydentää perehdyttämisprosessia perehdyttämisen arvioinnilla ja kehittämisellä. Santalahti (2005) mainitsee yhtenä perehdyttämisprosessin vaiheena työsuhteisiin liittyvät asiat. Kjelin ja Kuusisto (2003) jakavat perehdyttämisen karkeammin kahteen osioon, joista ensimmäinen sisältää työympäristöön perehdyttämistä eli yrityksen strategiaa, visioita ja arvoja edistäviä teemoja ja toinen vaihe keskittyy käytännön perehdyttämiseen eli kouluttamiseen itse työtehtävään ja siitä suoriutumiseen.

Näitä edellä mainittuja käsityksiä mukaillen ja yhdistellen alla olevassa taulukossa 1. on koottu perehdyttämisen osa-alueet, jotka selitetään seuraavissa luvuissa.

**Taulukko 1.** Perehdyttämisen osa-alueet.

<b>Perehdytysprosessin alku</b>	Työnkuvan määrittäminen, yrityksen esittely, tulokkaan vastaanotto, työsuhteen läpikäynti
<b>Työyhteisöön perehdyttäminen</b>	Tulokkaan rooli näkyväksi, tutustutetaan työyhteisöön, toimitiloihin, talon tavoille
<b>Työturvallisuus</b>	Oikeat ja turvalliset työasennot, työvälineiden oikea säätö, ensiapu- ja paloturvallisuusohjeet
<b>Työnopastus</b>	Tutustutaan työn sisältöön, työvaiheisiin, työn tekemisen periaatteisiin, laitteiden, koneiden ja tarvikkeiden käyttöön
<b>Seuranta, arviointi ja kehittäminen</b>	<p><b>Seuranta:</b> varmistetaan suunnitelman toteutus</p> <p><b>Arviointi:</b> tavoitteiden saavuttaminen, perehdytysuunnitelman onnistuminen ja puutteet, tulokkaan tilanne ja yrityksen perehdyttämisympäristön toimivuus</p> <p><b>Kehittäminen:</b> miten prosessi on edennyt, mahdolliset ongelmat. Mitä voidaan parantaa, uudet tavoitteet</p>

### 2.6.1. Perehdytysprosessin alku

Ensimmäisessä perehdytysprosessin vaiheessa työntekijälle määritellään hänen työnsä, annetaan tietoa yrityksestä sekä kerrotaan työsuhteeseen liittyvistä asioista. Usein tämä vaihe alkaa alustavasti jo rekrytointitarpeen havaitsemisesta ja työnkuvan määrittelystä ja jatkuu tämän jälkeen työpaikkailmoituksessa ja haastattelussa ennen työsuhteen al-

kamista sekä lopulta vielä ensimmäisinä päivinä työntekijän saapuessa työpaikalle. (Vartia 1992: 12; Lepistö 2000: 67.)

Tulokkaan työn sisällön ja tavoitteiden tulee olla yrityksessä selvillä jo ennen rekrytointia. Työtehtävä on hyvä purkaa mahdollisimman pieniksi kompetensseiksi ja samalla miettiä ja määritellä työtehtävän tarkoitus, tavoite ja suunta. (Holtari 2005: 12.) Näin työhön saadaan valittua oikea ihminen ja tulokas pystyy muodostamaan käsityksen tehtävästä jo hakuvaiheessa. Työtehtävän määrittelyn yhteydessä on hyvä miettiä myös niitä ominaisuuksia, jotka hakijan tulee täyttää. Kjelin ja Kuusisto (2003: 53–54, 63, 93–94) suosittelevat työn kirjallista kuvausta. Tällöin asiat jäsentyvät ja niitä on ajateltava ja perusteltava. Vaikka työnkuva usein hahmottuu vasta organisaation arjessa, auttaa työn sisällön määrittely tulokasta toimimaan suunnitelmallisesti ja päämäärätietoisesti omassa työssään.

Perehdyttäminen alkaa tulevan työntekijän ja organisaation ensimmäisten kontaktien aikana (Kjelin & Kuusisto 2003: 205; Maund 2001: 712). Tähän vaiheeseen liittyy ennakotiedon antaminen. Viimeistään haastattelutilanteessa hakijan tulisi saada tietoa työstä, organisaatiosta ja sen tavoitteista sekä työsuhteeseen liittyvistä asioista. Ennakotietoa voidaan antaa myös kirjallisen materiaalin muodossa, jolloin tulokas voi perehtyä siihen jo kotona ja näin työpaikalla tapahtuva perehdytys nopeutuu. (Vartia 1992: 12–13; Lepistö 2000: 67; Lehtinen & Lehtinen 1989: 73.)

Rekrytoinnin edetessä uuden työntekijän työhönottoon, jatkuu perehdytys työntekijän vastaanottamisena yrityksen palvelukseen. Hänet toivotetaan tervetulleeksi ja hänen kanssaan keskustellaan perehdytysprosessista sekä käydään läpi ennalta laadittu perehdytysohjelma. Tässä tilaisuudessa ovat mukana esimiehen lisäksi kaikki perehdytyksestä vastaavat henkilöt. (Lepistö 2000: 67.) Yksi perehdyttämisen tärkeä aihe Kankaan (2003: 4) mukaan on toiminta-ajatukseen ja liikeideaan tai palveluideaan perehdyttäminen. Uuden työntekijän on hyvä tietää, miksi yritys on olemassa. Tulokkaan mielikuva yrityksestä selkiintyy, kun hänelle kerrotaan yrityksen asiakkaista, palvelusta ja tuotteista sekä toimintatavoista (ks. myös Heinonen & Järvinen 1997: 142). Korosuo & Järvinen (1992: 262) myös korostavat, että voidakseen toimia motivoituneesti henkilöstön tulisi tuntea talouden yleisiä periaatteita ja organisaation kustannusrakennetta. Myös tieto kilpailutilanteesta, markkinoista, organisaation heikkouksista ja vahvuuksista auttavat tulokkaan asettumista (Kangas 2003: 4).



Perehdytyksen ensimmäisessä vaiheessa tulokkaalle kerrotaan tarkemmin hänen perustehtävänsä ja määritellään se selkeästi: kerrotaan, miksi tehtävä on olemassa ja mitä jäisi tekemättä, jos tehtävää ei olisi (Kjelin & Kuusisto 2003: 81). Tämän kautta tulokas pystyy tiedostamaan oman työn merkityksen kokonaisuuden osana. Perehdytyksessä tulisi selventää myös henkilöstöltä edellytettävät tiedot, taidot ja asenteet sekä minkälaisia toimintatapoja henkilöstöltä odotetaan käytännössä. Yleisesti riittävä tiedon saanti antaa työlle mielekkyyttä eikä työtä koeta irrallisena vaan se pystytään jäsentämään organisaation muuhun toimintaan. Työn määrittely on tärkeää myös varmennettaessa tulokkaan työpanoksen suuntautumista niihin tehtäviin, joita varten tulokas on rekrytoitu. Tätä helpottaa tulokkaan ja hänen esimiehensä yhtenäinen käsitys tulokkaan työstä, sen sisällöstä ja tavoitteista. (Armstrong 2003: 453–460; Kangas 2003: 4; Korosuo & Järvinen 1992: 262.) Ensimmäisinä päivinä käydään läpi myös käytännön asioita. Tähän kuuluvat kaikki avaimista, pukeutumiseen ja ruokailuun sekä lisäksi tärkeät työsuhteen liittyvät asiat, joita ei pidä unohtaa. Tulokkaalle on selvennettävä miten hän menettelee sairastuessaan sekä hänelle on kerrottava kaikki oleellinen muun muassa palkkaan ja työaikaan liittyen. (Santalahti 2005: 4; Lepistö 1988: 8.)

Yksi perehdyttämisen tärkeimmistä hetkistä on tulokkaan ensimmäinen työpäivä uudessa työpaikassa. Tällöin tulokas on herkkä aistimaan tunnelmia ja ensimmäisenä päivänä työpaikasta saaduilla mielikuvilla on vaikutusta työntekijän tuleviin tulkintoihin; jos uusi työntekijä ei koe itseään tervetulleeksi, tulkitsee hän asioita kielteisesti. (Sarkkinen 2000: 22.) Myönteinen mielikuva ja tervetullut olo sen sijaan kannustavat eteenpäin yrityksessä, joten mielikuva heti ensimmäisistä työpäivistä lähtien vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen ja yrityksessä pysymiseen. Työpaikasta muodostunutta mahdollista kielteisistä mielikuvaa on vaikea muuttaa. Jos työhön meno tuntuu vaikealta, poissaolotkin lisääntyvät. (Kangas 2003: 6.)

Perehdyttäjillä tai niillä ihmisillä, jotka ottavat uudet tulokkaat vastaan ensimmäisenä päivänä, on suuri vastuu. He voivat vaikuttaa tulokkaiden tuntemuksiin ja siihen, miten he kokevat oman merkittävyytensä uudessa työyhteisössä. Tulokkaiden pitäisi saada tuntea itsensä tervetulleeksi ja hyväksytyksi työyhteisön yhdeksi jäseneksi. (Lepistö 1988: 7.) Tulohetki on rauhoitettava ja aloitettava tutustumisella. Samalla on hyvä keskustella tulokkaan työkokemuksesta, koulutuksesta ja työpaikan tuntemuksesta, jolloin perehdytysohjelmaa on mahdollista vielä tarkistaa tai muuttaa. (Työturvallisuuskeskus 1992: 14.)

Yleensä tulokkaan odotukset on helppo täyttää ja useimmiten perehdytettävät eivät odotaan mitään erityistä. Uuden työntekijän huomioiminen on helpoimmillaan sitä, että hänen tuloonsa on valmistauduttu, että hänet esitellään työtovereilleen ja että hänellä on työvälineet valmiina. (Kjelin & Kuusisto 2003: 162.)

## 2.6.2. Työyhteisöön perehdyttäminen

Perehdyttämisprosessin seuraava osa-alue, työympäristöön perehdyttäminen, alkaa, kun työntekijä otetaan vastaan uuteen tai muuttuneeseen työhön. Työntekijä tutustutetaan työyhteisöön sekä toimitiloihin (Lepistö 1988: 6–8) ja hänelle kerrotaan, mistä hän saa neuvoa, tukea sekä tarvittaessa apua. (Santalahti 2005: 4.)

Esimiehen on selvitettävä työyhteisön jäsenille sekä perehdyttäjälle perehdyttämisestä saatavat hyödyt, jos perehdyttämisen halutaan olevan tärkeällä sijalla ja työyhteisön oletetaan ottavan tulokas avoimin mielin vastaan (Kjelin & Kuusisto 2003: 242). Työyhteisön myönteinen ilmapiiri on perehdyttämisen kannalta tärkeää. Varsinkin esimiehen tulisi pyrkiä avoimuuteen ja luottamuksen rakentamiseen. Työyhteisö voi kuitenkin joissain tapauksissa liialla avoimuudella ahdistaa tulokasta. Työyhteisö voi esimerkiksi olla ahdistunut ja tulokkaalle kiirehdytään kertomaan heti kaikki työpaikan puutteet ja koetut epäoikeudenmukaisuudet. Tällöin tulokkaan on vaikea arvioida todellista tilannetta. Varsinkin tällaisissa tapauksissa esimiehen on oltava avoin ja selventää tilannetta uudelle työntekijälle. (Kjelin & Kuusisto 2003: 148; Frisk 2003: 43.)

Työyhteisöön perehdyttämisessä tulokkaan rooli tulee tehdä näkyväksi muille ryhmän jäsenille ja ryhmän yhteistyösuhteita tulee rakentaa tietoisesti. Esimiehen ja muiden vastuuhenkilöiden tulee huolehtia siitä, että samanaikaisesti otetaan huomioon tulokkaan yksilöllisyys sekä tuetaan yhteisöllisyyttä muun muassa yhteisten työskentelytilanteiden avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003: 170, 178.) Samalla tulokasta perehdytetään talon tavoille. Organisaation sisällä vallitsevaa kulttuuria on joskus mahdotonta kirjoittaa ylös ja organisaatiossa työskentelevän henkilön on ehkä hankalaa kertoa yrityksen kulttuurista. Kuitenkin joitain talon sääntöjä, normeja sekä kirjoittamattomia toimintatapoja on hyvä selventää uudelle työntekijälle, jotta hän välttyisi mahdollisilta epämiellyttäviltä tilanteilta.

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan organisaatiot, jotka painottivat ihmissuhteita, pystyivät nopeammin sopeuttamaan uudet tulokkaat. Organisaatiot auttoivat työntekijöi-

tä solmimaan nopeasti laajan suhdeverkoston työtovereihinsa, jotka auttoivat tulokkaita toimimaan tuottavasti neuvojensa ja tietojensa avulla. Työtoverit auttoivat tulokkaita esimerkiksi huomaamaan, mihin asioihin kannatti keskittyä ja ymmärtämään, ketkä ihmiset olivat tärkeitä tietyn asian toteutuksessa. Tulokkaat tunsivat näin liittyvänsä paremmin organisaatioon, kun heillä oli alusta asti paljon suhteita erilaisiin työtovereihin. Tämä taas lisäsi heidän työtyytyväisyyttään ja sitoutumistaan yritykseen. (Rollag, Parise & Cross 2005: 35.)

Yrityksen uudet työntekijät on hyvä tutustuttaa suunnitelmallisesti myös avainhenkilöihin ja korkeammassa asemassa oleviin. Parhaassa tapauksessa sekä tulokas että kokeneempi työtoveri saavat tietoa toistensa tehtävistä ja vastuualueista. Näin he pystyvät arvioimaan, miten heidän työtehtävänsä liittyvät toisiinsa ja tulokkaat saavat ikään kuin luvan tulevaan vuorovaikutukseen korkeammassa asemassa olevien työtovereiden kanssa. (Rollag ym. 2005: 38.)

### 2.6.3. Työturvallisuus

Perehdytyksessä tulee käydä läpi kaikki oleelliset asiat työhön ja työympäristöön liittyen. Näin ollen myös työturvallisuuteen ja fyysiseen ergonomiaan liittyvät asiat ovat välttämätön osa perehdyttämisprosessia, jotta perehdytettävä oppii turvalliset ja terveelliset työtavat (Lepistö 1988: 6) ja myös, koska työturvallisuuden tunteminen on osa ammattitaitoa. Turvallisuusriskit sekä työn psyykinen kuormitus vähenevät, kun tulokas tuntee työympäristön ja -tehtävät sekä työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi (Penttinen & Mäntynen 2006: 3; ks myös Heinonen & Järvinen 1997: 144). Työnantajalla on vastuu työpaikan turvallisuudesta. Työnantajan on selvitettävä ja tunnistettava työpaikan haitta- ja vaaratekijät ja mahdollisuuksien mukaan poistettava ne. Jäljelle jääneitä haitta- ja vaaratekijöitä on arvioitava: Aiheuttavatko ne haittaa työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. (Työturvallisuuslaki 2003: 2.)

Työturvallisuusasiat tulevat osittain esille työnopastuksen yhteydessä. Tässä vaiheessa perehdytystä perehdyttäjän tulee huolella käydä läpi kaikki työturvallisuutta koskevat seikat työkohteesta riippuen. Näitä voivat olla muun muassa oikeat ja turvalliset työasennot, tavat ja menetelmät sekä järjestyksen merkitys. Tulokkaan saapuessa perehdyttäjän on hyvä tarkistaa kalusteiden ja työvälineiden oikea säätö tulokkaalle sopiviksi. (Työturvallisuuskeskus 1992: 18; Pirnes 1984: 35.)

Oman työn ja siihen liittyvien työturvallisuusasioihin perehdyttämisen lisäksi tulokkaan kanssa on otettava esille ja saatettava hänen tietoonsa ensiapu- ja paloturvallisuusohjeet sekä miten toimitaan poikkeustilanteissa, esimerkiksi sähkökatkoksen, järjestyshäiriön tai säteilyuhan sattuessa (Työturvallisuuskeskus 1992: 18; Pirmes 1984: 35).

#### 2.6.4. Työnopastus

Kolmas perehdyttämisprosessin vaihe keskittyy tehtäväkohtaiseen työnopastukseen, jossa tulokas perehdytetään omaan työtehtäväänsä (Lepistö 2000: 67). Perehdyttämisen tausta on teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa, jolloin sen keskeisin tavoite oli taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. Nykyään siihen on otettu mukaan myös työympäristöön perehdytys, mutta silti tuotannollisen historiansa vuoksi perehdyttämistä painotetaan usein työnopastusnäkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 36–37.)

Työnopastuksen perimmäisenä tarkoituksena on auttaa tulokasta oppimaan työtehtävänsä (Työturvallisuuskeskus 1992: 14). Se auttaa vasta-alkajaa suuntaamaan huomion olennaisiin asioihin, jolloin virhetoiminnot ja tarpeeton kuormittuminen vähenevät (Vartiainen ym. 1989: 53). Pirmes (1984: 1) määrittelee työnopastuksen yrityksissä toteutettavaksi suunnitelmalliseksi työnopetustoiminnaksi, joka on koulutustarpeeseen pohjautuvaa sekä perehdyttämiseen ja näin jokaiseen taloon tulijaan liittyvää. Sen tulee olla myös teknologisen muutoksen ja tehtävien muuttumisen myötä jatkuvaa.

Työnopastus on monivaiheinen oppimis- ja opetusprosessi (Lepistö 1988: 5). Sitä tarvitaan, kun työ on tekijälleen uusi, työtehtävät tai -menetelmät muuttuvat, uusia koneita, laitteita ja materiaaleja otetaan käyttöön, annetussa työnopastuksessa on huomattu virheitä, työturvallisuusohjeita ei ole noudatettu tai kun sattuu tapaturma. Työsuorituksen ja teorian opetusta ei työpaikalla annettavassa opastuksessa yleensä eroteta toisistaan (Korosuo & Järvinen 1992: 264; Vartiainen ym. 1989: 54; Pirmes 1984:1; Frisk 2003: 49; ks myös Heinonen & Järvinen 1997: 145). Työtehtävään opastus aloitetaan esimiehen tai tehtävän saaneen työnopastajan johdolla ja työtehtävään perehdytystä tulee jatkaa niin kauan, että työt ovat tulleet tutuiksi tulokkaalle (Lepistö 2000: 67; Lehtinen & Lehtinen 1989: 80).

Työnopastuksen tavoitteet on suunniteltava melko yksityiskohtaisesti, sillä kyse on tavallisesti melko rajatusta kohteesta (Lepistö 2000: 70). Työnopastuksen tavoitteet määrittelevät, mitä opastettavan on opittava ja miten hyvin (Työturvallisuuskeskus 1992: 14). Ilman suunnittelua ja tavoitteita työnopastuksesta tulee helposti epäjohtonmukaista ja tärkeitä asioita voi unohtua kokonaan (Karttunen 1996: 10). Tavoitteet määritellään organisaation, yksilöllisten suoritusvaatimusten sekä yksilöllisten valmiuksien tasolla. Sekä organisaation että yksilöllisten suoritusvaatimusten tasolla työnopastuksella saatetaan pyrkiä poistamaan virheelliset työtavat tai saamaan henkilö suorittamaan tehtävät uudella tavalla. Yksilöllisten valmiuksien tasolla on määriteltävä tehtävässä vaaditut tiedot, taidot ja asenteet. (Lepistö 2000: 70.)

Lepistö (1988: 11) mainitsee työnopastuksen tavoitteiksi hyvin suunnitellun, mielekkään ja turvallisen työsuorituksen. Tähän voidaan lisätä vielä työn kokonaiskuvan hahmottaminen ja oman työn merkityksen ymmärtäminen, työtehtävien osien hallinnan rinnalla (Työturvallisuuskeskus 1992: 14). Työnopastuksessa tutustutaan työn sisältöön, työvaiheisiin ja työn tekemisen periaatteisiin. Opastuksessa tutustutaan myös työssä tarvittavien laitteiden, koneiden ja tarvikkeiden käyttöön ja voidaan tutustua työn arviointiin ja mittareihin sekä oppimismahdollisuuksiin jatkoa ajatellen. (Lehtinen & Lehtinen 1989: 79.) Työnopastuksessa uudelle työntekijälle on myös kerrottava hänen tulevan työnsä tärkeydestä ja sen merkityksestä työpaikalle ja asiakkaille (Santalahti 2005: 4).



**Kuvio 1.** Neljän askeleen työnopastusmalli.

Suomessa käytetyin työnopastusmenetelmä on niin sanottu neljän askeleen työnopastusmalli. Se on ollut käytössä yli 30 vuotta ja sen tausta on Yhdysvalloissa toisen maailmansodan aikana kehitetyssä Training Within Industry-ohjelmassa. Yllä olevassa kuviossa on esitetty mallin neljä askelta.

Nämä kuviossa 1. esitetyt neljä askelta käydään vaiheittain läpi työntekijän ja työnopastajan kesken. Kuitenkin useimmiten työpaikoilla työnopastus tapahtuu opettamalla tekemisen kautta ja opastajan näyttämisen ja neuvomisen pohjalta eikä opastus tapahdu minkään mallin mukaan (Pirnes 1984: 28; ks. myös Vartiainen ym. 1989: 88).

**Ensimmäisessä** vaiheessa tarkoituksena on saada syntymään luonteva suhde opastajan ja opastettavan välille sekä syventää työntekijän motivaatiota ja luoda valmius oppimiselle. Tässä vaiheessa selvennetään työn tarkoitusta ja sen merkitystä kokonaisuuden kannalta ja opastaja selvittää opastettavan aikaisemmat tiedot tehtävästä. (Pirnes 1984: 29–31; ks. myös Korosuo & Järvinen 1992: 264.) **Toisessa** vaiheessa opastaja opastaa ja havainnollistaa sekä perustelee opetettavaa työtä. Tämä auttaa opastettavaa ymmärtämään ja omaksumaan paremmin ja hänelle selviävät syyt työn tekemiseen. **Kolmannessa** vaiheessa opastettava kokeilee työtä, selittää oleelliset asiat työstä ja opastaja tarkkailee, korjaa mahdolliset virheet ja kannustaa oppilasta. Itse kokeileminen auttaa työn mieleen painumisessa ja virheiden välitön korjaus estää virheiden juurtumisen. **Neljännessä** eli viimeisessä vaiheessa opastettava voi vielä kysyä epäselviä asioita

työtehtävästä. Opastaja neuvoo henkilön, jolta voi tarvittaessa kysyä apua ja tarkastaa usein vielä opastettavan työskentelyä. (Pirnes 1984: 29–31; ks. myös Korosuo & Järvinen 1992: 264.)

Neljän askeleen menetelmää on kehitetty lisäämällä siihen yksi uusi askel: mentaalinen harjoittelu. Tämä vaihe on opetuksen (2. vaihe) ja taidon kokeilemisen (3. vaihe) välissä. Tässä työnopastuksen vaiheessa opastettava kertaa mielessään sekä selostaa ääneen työn kaikki vaiheet ja annetut säännöt työnopastajalle. Tämän tarkoituksena on vahvistaa sisäisen mallin muodostumista opastettavalle. (Vartiainen ym. 1993: 91.)

#### 2.6.5. Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja kehittäminen

Perehdytysprosessin neljännessä ja viimeisessä vaiheessa perehdytystä seurataan, sen onnistumista ja perehdytetyn tilannetta arvioidaan ja mietitään organisaation perehdyttämisyjärjestelmän toimivuutta (Kjelin & Kuusisto 2003: 245; Lepistö 2000: 67). Näiden alueiden läpikäynti on oleellista perehdytysprosessin kehittämisen kannalta.

Tulokkaan perehdytystä seurataan samalla, kun sitä toteutetaan (Kjelin & Kuusisto 2003: 245). Seurannalla varmistetaan suunnitelman toteutus ja se kohdistuu muun muassa tavoitteiden saavuttamiseen (Työturvallisuuskeskus 1992: 11). Perehdytyksen seurannan apuna voidaan käyttää tarkistuslistoja, joista nähdään, mitkä vaiheet on käyty läpi ja mitkä ovat vielä käymättä. Perehdytettävä voi itse tarkistaa listasta perehdytyksen etenemistä ja molempien puolien allekirjoituksella varmistetaan, että koko perehdytysprosessi on tehty ja uusi työntekijä on perehdytetty hänelle tarkoitettuihin asioihin. (Kangas 2003: 8–16.) Organisaatioissa, joissa rekrytoidaan paljon, perehdytyksen seuranta voidaan kytkeä osaksi työyhteisötutkimuksia. Siinä voidaan käyttää haastatteluita ja lomakekyselyitä, joiden avulla perehdytyksen onnistumista on helppo seurata. Seurannan pitää olla yksinkertaista ja sen on annettava sellaista tietoa, jonka avulla voidaan arvioida perehdyttämisestä saatavaa hyötyä. (Kjelin & Kuusisto 2003: 245–246.)

Perehdyttämisen seurannasta seuraava askel on perehdyttämisen arviointi, jossa kiinnitetään huomio tavoitteiden saavuttamiseen, perehdytysuunnitelman yleiseen onnistumiseen, sen puutteisiin, mahdollisiin korjauksiin tai muutoksiin (Penttinen & Mäntynen 2006: 7; Työturvallisuuskeskus 1992: 11). Arviointiin kuuluu sekä tulokkaan tilanteen että organisaation perehdyttämisyjärjestelmän toimivuuden arviointi. Tulokkaan kanssa keskustellaan yhdessä hänen oppimisestaan ja tarkastellaan tulokkaan omia ko-

kemuksia perehdytyksestä, jotta tiedetään asettaa tavoite kehittymiselle. Perehdytystä tulee arvioida myös organisaation tavoitteiden kannalta. Siinä tarkastellaan organisaation vastuuhenkilöiden ja tulokkaan omaa toimintaa. Näin saadaan tietoa yleisesti perehdyttämisen toimivuudesta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 245.)

Perehdytyksen kehittäminen edellyttää keskusteluja, kyselyjä, yhteistyötä ja käytännön toimia (Lepistö 2000: 67; Korosuo & Järvinen 1992: 267). Kehittämisen edellytyksenä on tieto siitä, mikä tilanne on tällä hetkellä, miten prosessi on edennyt ja mitkä ovat mahdolliset ongelmat. Mietitään, miten suunnitelma tulisi seuraavan kerran tehdä, mitä on aiheellista varoa ja mitä tulee korjata ja miten. Tässä käytetään hyväksi jo seurannasta saatua tietoa ja lisäksi voidaan vielä esimerkiksi haastatella eri henkilöstöryhmien edustajia. Saadun palautteen perusteella arvioidaan konkreettiset kehittämistarpeet ja mietitään, mitä voidaan parantaa sekä sovitaan seuraavista tavoitteista ja niiden hoitamisesta sekä aikataulusta. (Työturvallisuuskeskus 1992: 14; ks. myös Korosuo & Järvinen 1992: 267.)

Perehdytyksen loputtua uusi työntekijä voi tuntea viihtyvänsä työssään ja osaavansa työnsä kohtalaisen sujuvasti. Tuntemukset voivat muuttua ja tulokas voi tarvita vielä runsaasti apua varsinkin uudesta työtehtävästä suoriutumisesta. Myös jotkut yrityksen hallinnolliset asiat ovat voineet jäädä ymmärtämättä. Tämän vuoksi aikaa on varattava myös myöhemmässä vaiheessa käytävälle palautekeskustelulle uuden työntekijän kanssa, jotta mieltä vaivaavat asiat ja kysymykset saadaan selvitettyä.

## **2.7. Vastuu perehdyttämisestä**

Työnantajan on vastattava uuden työntekijän kattavasta perehdytyksestä, jotta tulokas pystyy tekemään työnsä turvallisesti ja oikein. Vastuun perehdytyksestä on oltava yrityksessä selvillä jo ennen uuden työntekijän aloittamista. Vastuunjako määritellään selkeästi ja yksiselitteisesti, mutta on muistettava, että kuitenkin niin esimiehellä, perehdyttäjällä, työnopastajalla kuin työyhteisölläkin on kaikilla tärkeä rooli uuden työntekijän perehdytyksessä. (Lepistö 2000: 66.)

Lähin esimies voi vastata uuden työntekijän perehdytyksestä tai hän voi delegoida sen työtoverille, muulle henkilöstölle tai järjestää koulutetun työopastajan. Työhön opastaja onkin usein joku muu kuin esimies, sillä esimies ei aina osaa opastettavia töitä. Vaikka



tutkimuksissa on todettu, että työtoverit koetaan vähintään yhtä tärkeäksi tiedonlähteeksi kuin esimies, on esimies kuitenkin aina vastuussa perehdytyksestä ja sen asianmukaisuudesta, joten hänen tulee olla hyvä organisoija ja koordinaattori ja nimenomaan varmistaa, että perehdyttäjällä on pätevä hoitamaan tehtävänsä. (Kangas 2003: 7; Lepistö 2000: 66; Nelson & Quick 1991; ks. myös Kauhanen 2003: 146; Vartiainen ym. 1989: 111; Pines 1984: 41; Lehtinen & Lehtinen 1989: 71.) Esimiehen on riittävän tarkasti määriteltävä perehdyttäjän tehtävät, joita voi olla useampia. Työnopastuksen ohelle perehdyttäjälle voi kuulua organisaation ja avainhenkilöiden esittely, tilojen ja kulkureittien näyttäminen sekä ruokalaan, taukutiloihin, työterveysasemaan ja palkkakonttoriin tutustuttaminen. (Lepistö 2000: 66.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu uudesta tulokkaasta tiedottaminen hyvissä ajoin työyhteisölle, joka saa aikaa sopeutumiseen. Työntekijän saapuessa esimies ottaa hänet vastaan ja tutustuminen voi alkaa. Perehdytys suunnitelmalla voidaan tässä vaiheessa vielä muuttaa, kun tutustumisen myötä esimies tietää enemmän tulokkaan odotuksista, työpaikan tuntemuksesta sekä aiemmasta työkokemuksesta. (Kangas 2003: 7; Lepistö 2000: 66; Lehtinen & Lehtinen 1989: 73.) Tärkeää on, että esimies järjestää aikaa tulokkaille ja saa heidät tuntemaan olonsa tervetulleeksi (Ganzel 1999: 59). Myös Kjelin ja Kuusisto (2004: 16) pitävät tärkeänä esimiehen ja uuden työntekijän kunnollista tutustumista alusta alkaen. Tällä tavoin kommunikointi toimii myös jatkossa ja yhteisymmärrys syntyy paremmin. Tärkeää on nimenomaan, että uusi työntekijä voi luottaa häntä ympäröiviin ihmisiin. Tähän auttaa kunnollinen perehdytys esimieheen ja myös oman osaston muihin työntekijöihin. Puutteellisen perehdyttämisen seurauksena uusi tulokas voi helposti tuntea itsensä epävarmaksi ja turvattomaksi uudessa työympäristössä. (Honkanen 2004: 17.)

Työterveyslaitoksen tutkija, psykologi Kirsi Ahola suosittelee käytettävän valittua kummiä perehdytyksessä. Tällöin perehdytettävän kynnys kysyä neuvoa alenee, kun on joku tietty henkilö, jonka puoleen on lupa kääntyä ja kysyä mieltä askarruttavia asioita. (Sarkkinen 2000: 22; ks. myös Frisk 2003: 58.) Myös Rollag ym. (2005: 40) kehottaa esimiehiä auttamaan uusia työntekijöitä rakentamaan vahva ja luottavainen suhde ainakin yhden työtoverin kanssa. Tältä he voivat oppia nopeasti talon tavat ja organisaatiokulttuuria sekä tämä voi tutustuttaa tulokkaan helposti muihin työtovereihin. Esimies tarkastaa säännöllisesti, että suhde toimii ja jos tämä suhde ei kehity, rooliin valitaan toinen henkilö. Työkavereita voidaan valita myös tulokkaan oman yksikön ulkopuolelta, jotta tämä tutustuu heti organisaation muihinkin osiin. Vartian (1992:

69) tutkimuksessa työtehtäviin ja työyhteisön jäseniin perehdyttäjinä olivat toimineet useimmiten työtoverit sekä lähin esimies, ei kukaan yksittäinen työtoveri.

Perehdyttäjän tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky innostaa, kannustaa ja rohkaista sekä ohjata perehdytettävä omatoimisuuteen ja vastuunottoon (Penttinen & Mäntynen 2006: 7; ks. myös Työturvallisuuskeskus 1992: 16). Perehdyttäjällä on myös oltava myönteinen asenne sekä tulokasta että työpaikkaa kohtaan. Perehdyttäjä saa helposti negatiivisesti vaikutettua uuden työntekijän työmotivaatioon ja asenteeseen, jos hän puhuu alentavasti työstään, työpaikastaan, esimiehestään tai työtovereistaan. Uuden työntekijän on myös voitava tuntea itsensä halutuksi uuteen työpaikkaan. Tähän perehdyttäjällä on suuri vaikutus. (Lepistö 2000: 66.)

Vartiainen ym. (1989: 66–67) listaavat työnopastajan kolme tärkeintä ominaisuutta, jotka auttavat opastajaa työssään. Opastajan on ensinnäkin tunnettava työ, mutta kuten Kjelin ja Kuusisto (2003: 195) mainitsevat, perehdyttäjäksi kannattaa valita suhteellisen kokenut työntekijä, muttei kuitenkaan liian rutinoitunutta toimijaa, sillä liian kokeneet perehdyttäjät eivät välttämättä tunnista opetukselle tärkeitä yksityiskohtia. Toiseksi opastajan tulee tuntea työnopetusmenetelmät ja kolmanneksi hänen tulee olla motivoitunut ja halukas opettamaan. Kjelin ja Kuusisto pitävät tärkeänä juuri tätä, että perehdyttäjä pitää omasta työstään ja että hän on kiinnostunut toisten auttamisesta ja opastamisesta (Työturvallisuuskeskus 1992: 16). Pirnes (1984: 36) toteaa, että työnopastajien on pystyttävä yhteistyöhön ja työskentelemään työryhmissä. Heidän on myös oltava yritysmyönteisiä, ennakkoluulottomia, johdonmukaisia, rauhallisia ja kiinnostuneita sekä teknisestä kehityksestä ja kehittämisestä että ihmisten viihtyvyydestä.

Perehdyttäjä luo ensin tulokkaalle kokonaiskuvan ja kertoo, mitä asioita hän aikoo käydä läpi perehdytyksessä ja miten. Hyvä perehdyttäjä osaa kertoa asiat yksinkertaisesti ja osaa myös kuunnella. (Kjelin & Kuusisto 2003: 196–197). Hänen on hyvä tietää hieman oppimisen psykologiaa: Miten asiat perustellaan ja miten uudet asiat kytetään opastettavan aikaisempiin kokemuksiin. Perehdyttäjällä pitää olla kykyä huomata, millä tavalla juuri tämä ihminen hahmottaa asioita ja ottaa viestejä vastaan. (Karttunen 1996: 11). Vuorovaikutus tekee kokemusten vaihtamisen ja palautteen mahdolliseksi. Tulokkaalle tulisi luoda aktiivinen rooli, jossa hän voi asettaa itselleen tavoitteita ja suunnitella myös itse perehdyttämistään. Tätä voidaan tukea muun muassa tarjoamalla mahdollisuuksia itseopiskeluun ja materiaalin tutkimiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 196–197; Frisk 2003: 42.)

Perehdyttäjien ammattitaidon säilyminen ja heidän kehittymisensä hyväksi perehdyttäjäksi edellyttää heidän kouluttamistaan. Sen tulee olla jatkuvaa ja tarkoituksena on kehittää perehdyttäjien tietoja ja taitoja perehdytykseen liittyen sekä opettamisen ja opimisen systematiikkaa, perehdyttämistarpeen arvioimista sekä työn analysointia. (Työturvallisuuskeskus 1992:16; Korosuo & Järvinen 1992: 267; Pines 1984: 36; Karttunen 1996: 11.)

## **2.8. Perehdyttämisen kohderyhmät ja heidän roolinsa**

Perehdyttämistä tarvitaan erityisesti silloin, kun organisaatioon tulee uusia työntekijöitä. Uudet työntekijät voivat olla nuoria, kokeneempia tai yritykseen palaavia entisiä työntekijöitä. Perehdytyksen tulee koskea kaikkia sitä tarvitsevia, niin harjoittelijoita kuin opinnäytetyön tekijöitäkin. Myös kesätyöntekijöiden perehdytykseen tulisi panostaa, sillä se on samalla yrityksen imagoon panostamista ja kesätyöntekijät voivat useissa tapauksissa olla yrityksen potentiaalisia vakinaisia työntekijöitä. (Heinonen & Järvinen 1997: 142; Kjelin & Kuusisto 2003: 165.)

Perehdyttämistä tarvitsevia voivat olla myös ne, jotka palaavat työhön pitkän poissaolon jälkeen, esimerkiksi äitiysloman tai pitkään jatkuneen sairauden jälkeen. Perehdyttämisen ja työnopastuksen tulee koskea myös talon sisällä tehtäviä vaihtavia ja työurallaan eteneviä työntekijöitä, sillä työmenetelmät muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Monissa organisaatioissa myös muut työntekijät voivat halutessaan osallistua perehdyttämiskokouksiin. (Kjelin & Kuusisto 2003: 165; Pines 1988: 9; Lehtinen & Lehtinen 1989: 71; Frisk 2003: 41.)

Uusien työntekijöiden kohdalla perehdyttämisessä korostuu tutustuminen yritykseen, kun taas vanhoilla työntekijöillä, jotka siirtyvät vain toisesta tehtävästä toiseen, pääpaino perehdytyksessä on työtehtävään opastuksessa. Nuoren tulokkaan perehdyttäminen on erityisen tärkeää, sillä heillä on usein melko vähäinen osaaminen alalta ja heillä on kokenutta työntekijää vähemmän valmiuksia ottaa haltuun uutta työympäristöään. Myös aikaisempi työkokemus vaikuttaa perehdyttämistarpeeseen. Jos tulokkaan ammattitaitausta on täysin toiselta alalta, on hänellä suurempi perehdyttämistarve kuin esimerkiksi samalla alalla työskennelleellä tulokkaalla. (Pines 1988: 9; Kjelin & Kuusisto 2003: 163–165.)

Perehdytettävän koulutuksella, asenteella, roolilla ja omalla aktiivisuudella on merkityksensä perehdytyksen onnistumisessa. Yleinen käsitys perehdytyksessä on ollut, että kouluttajalla on keskeinen rooli ja perehdytettävä on tiedon vastaanottajana. Oppiminen ei ole kuitenkaan pelkästään tiedon vastaanottamista, vaan myös oppijalla on aktiivinen rooli tiedon valikoimisessa ja tulkitsemisessa ja vastuu perehtymisestään, jotta hän pääsee mahdollisimman nopeasti itsenäiseksi toimijaksi. Perehdytettävältä edellytetään myös tietoista orientoitumista opittavan asian peruseriaatteisiin. Toinen tärkeä oppimisen väline on yhdessä oppiminen. On tärkeää peilata omia näkemyksiä ja kokemuksia toisten mielipiteisiin. (Lepistö 2000: 71; Kjelin & Kuusisto 2003: 36; Lepistö 1988: 5; Katajamäki 2002: 14.)

## **2.9. Perehdyttämisen ajankohta ja kesto**

Rekrytointi ja perehdyttäminen kannattaa ajoittaa sellaiselle kaudelle, jolloin organisaatiossa on aikaa panostaa tulokkaan sisäänajoon. Kriittiset tapahtumat kuten kiireinen sesonki tai tärkeä projekti organisaatiossa eivät välttämättä ole oikea aika uuden työntekijän perehdytykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 242.) Perehdyttäminen alkaa heti työhönottovaiheessa, jolloin uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksestä, sen asiakkaista ja muista työhön liittyvistä asioista (Kangas 2003: 9).

Perehdyttämisen ei tarvitse olla laaja ja monipolvinen prosessi, vaan uusi työntekijä voidaan tutustuttaa yksinkertaisesti työhön ja työpaikan ihmisiin (Kjelin & Kuusisto 2004: 17). Perehdyttämisen kesto riippuu työnkuvasta ja siitä, miten aikaa käytetään. (Kangas 2003: 8.) Myös perehdytettävän aiempi työkokemus ja oma aktiivisuus vaikuttavat perehdyttämisen keston. Honkasen (2004: 17) siteeraamien Kjelinin ja Kuusiston mielestä perehdyttäminen ei vie yrityksen aikaa vaan antaa aikaa, sillä tulokkaan kunollinen perehdyttäminen palkitsee sekä yrityksen että esimiehen ja työyhteisön.

Perehdyttämisen kesto on lyhyimmillään sama kuin koeajan pituus. Yleensä tietotyössä työn hallinnan saavuttaminen ja taloon asettuminen kestää vähintään puoli vuotta, mutta varsinkin asiantuntija- ja johtotehtävissä olevat kokevat perehdyttämisen vaiheen kestävänsä lähes koko ensimmäisen vuoden ajan. Perehdyttämisen keston vaikuttavat yritystoiminnan suunnittelujänne ja organisaation toiminnan luonne ja laajuus. Perehdyttämisen voidaan sanoa kestävänsä siihen asti, kunnes perehdytettävän yksilön osaamiselle ja suori-

tus- ja toimintakyvylle asetetut tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003: 205; Maund 2001: 712.)

## **2.10. Toteutuksen ongelmia**

Pahimmassa tapauksessa perehdyttäminen epäonnistuu niin, että hyvin valittu uusi työntekijä menetetään. Alkua on hyvä tukea aktiivisesti, sillä uuden tehtävän vastaanottaminen koettelee aina uuden työntekijän resursseja. (Honkaniemi ym. 2007: 154.) Tavallisin syy perehdyttämisen tekemättä jättämiseen tai muunlaiseen laiminlyöntiin on kiire ja ajan puute. Syy voi olla myös yleisissä organisaation epäselvyyksiä aiheuttavissa asioissa eli vastuun määrittelyn ja viestinnän puutteessa. (Kjelin & Kuusisto 2003: 241, 243.) Työnopastuksessa virheeksi helposti muodostuu liian asian yhdellä kertaa tyrkyttäminen (Karttunen 1996: 11). Kuitenkin jokainen oppii vähän eri tavalla, sama asia vaatii toisella vähän enemmän aikaa kuin toisella. Oppiminen tapahtuukin parhaimmillaan oppijan ehdoilla ja hänelle sopivaan tahtiin. Perehdytyskaavake, jossa laitetaan rasti ruutuun yhden asian opettelun jälkeen, voi auttaa perehdyttäjää varmistumaan, että kaikki tulokkaan saavat tasapuolisesti saman opastuksen. (Kemppinen 2006:18; Kjelin & Kuusisto 2003: 221.)

Kjelin & Kuusisto (2004: 16) toteavat perehdyttämisen jäävän usein puolitiehen asiantuntijoiden kohdalla. Tämä johtuu siitä, että heidän oletetaan tuntevan oma työnsä. Kuitenkin myös asiantuntijoiden perehdyttämisessä on tärkeää tutustua uuteen työntekijään, selkeyttää työrooleja ja rakentaa yhteistyötä. Asiantuntijoiden on tunnettava yrityksen tavoitteet, muut työntekijät ja näiden osaaminen sekä asiakkaat, jotta he osaisivat soveltaa omaa osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti. (Honkanen 2004: 16; ks. myös Vartia 1992: 13.)

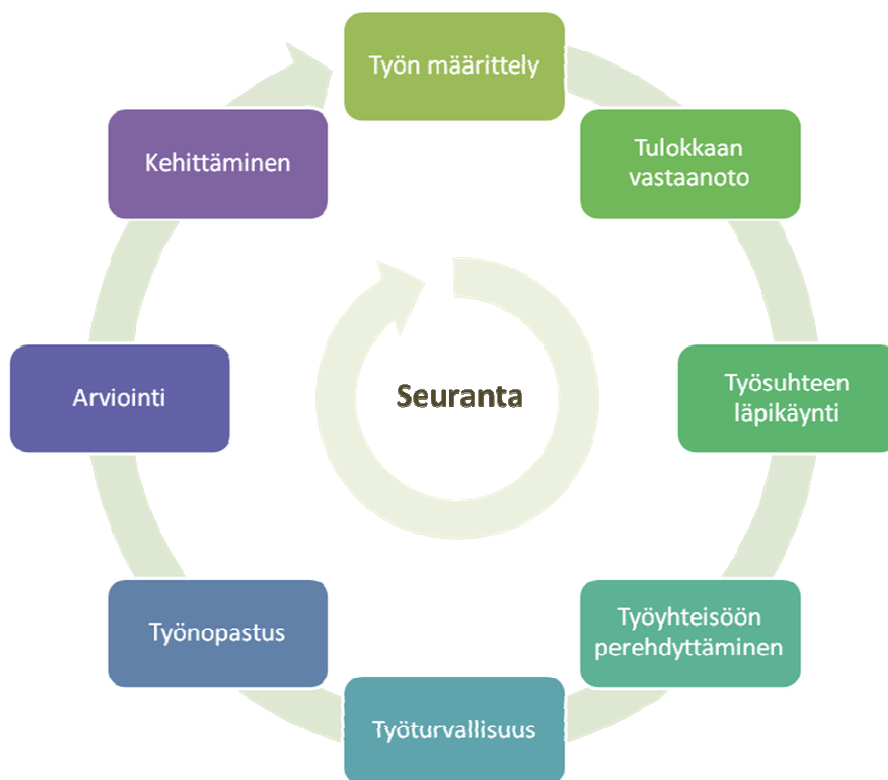
## **2.11. Yhteenveto perehdyttämisprosessista**

Perehdyttämisen määrittely, sen tavoitteet ja merkitys osoittavat, miten monitahoisesta ja tärkeästä prosessista on kysymys. Suuri painoarvo on perehdyttämisen suunnittelulla. Siinä on otettava huomioon erilaiset perehdytyksen kohderyhmät, valittava menetelmät

sekä päätettävä milloin rekrytointi ja perehdytys toteutetaan sekä selkiytettävä työnjako ja vastuu.

Perehdyttämisen prosessi alkaa työn määrittelystä, joka luo pohjan koko perehdytykselle, sillä se selkeyttää, minkälaisista henkilöistä ollaan rekrytoimassa ja mihin häntä ollaan perehdyttämässä. Tästä prosessi jatkuu tulokkaan vastaanottoon jatkuen työsuhteen läpikäynnin, työyhteisöön ja työturvallisuuteen perehdyttämisen jälkeen työnopastukseen. Hyvästä perehdytyksestä hyötyvät sekä uusi työntekijä että työyhteisö ja koko organisaatio. Perehdyttämisen prosessi on monivaiheinen prosessi, jossa on varauduttava muutoksiin. Perehdyttämisen laatua vahvistaa sen jatkuva seuranta, kriittinen arviointi ja kehittäminen. Perehdyttämisen prosessia voidaan käydä läpi tässä järjestyksessä tai vaiheet voivat tapahtua samanaikaisesti tai edetä limittäin. Pääasia on, että perehdytyksen jokaiseen osa-alueeseen panostetaan eikä mitään jätetä välistä.

Seuraavassa on kuvattu perehdyttämisen prosessi syklinä, jossa arvioinnista saatujen tietojen perusteella aloitetaan perehdyttämisen prosessin kehittäminen, jonka jälkeen siirrytään takaisin pohtimaan ja tarkistamaan työnkuvan määrittelyä. Seuranta kuuluu perehdyttämisen prosessiin alusta alkaen jatkuen koko prosessin läpi.



**Kuvio 2.** Perehdyttämisen prosessi.

### 3. TYÖMOTIVAATIO

Yksilön käyttäytymistä ja siten myös organisaatiokäyttäytymistä säätelevät monet tilannesidonnaiset tarpeet ja motiivit (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 245). Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä organisaatiossa on muun muassa työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat motivaatioprosessiin ja siihen, miten halukas yksilö on käyttämään voimavarojaan työtä tehdessään. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22.) Motiivit ovat hyödyllisiä apuvälineitä työkäyttäytymisen selittämiseksi (Niitamo 2000: 165).

Weissin (1990: 40) mukaan työmotivaatio katoaa, jos työntekijän tarpeita ei huomioida. Siksi onkin tärkeää ymmärtää, miten motivaatio ohjaa yksilön käyttäytymistä ja tiedostaa, millaisia tarpeita kullakin työntekijällä on. Motiivien ymmärtämisen ja tiedostamisen jälkeen esimiehellä on helpompaa luoda edellytyksiä oman tiimiinsä työmotivaation säilymiselle ja kehittymiselle. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996: 99.) Näin myös perehdyttämisprosessia voidaan kehittää uudelle tulokkaalle sopivaksi ja hänen tarpeitaan tyydyttäväksi.

Tässä luvussa määritellään motivaation käsitettä sekä esitetään Maslow'n, Herzbergin ja McClellandin motivaatioteoriat sekä tarkastellaan sisäistä ja ulkoista motivaatiota.

#### 3.1. Motivaatio-käsitteen määrittelyä

Motivaatio-sana tulee latinankielestä ”*movere*” ja se tarkoittaa liikkumista (Steers, Porter & Bigley 1996: 8). Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio selittää, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla; yksilön motiiveja suuntaa jokin päämäärä, joka voi olla tiedostettu tai tiedostamaton. Motiiveja ovat esimerkiksi tarpeet, halut, viitit ja sisäiset yllykkeet (Hersey, Blanchard & Johnson 2001: 24; Juuti 2006: 37). Vastaavasti motiiveja voidaan toteuttaa erilaisilla ulkoisilla toimilla (Niitamo 2000: 165).

Toiminnan vaikutinta ja ohjaavaa voimaa kutsutaan motiiviksi. Se saa yksilön tavoittelemaan eri päämääriä. Motivaatio on yksilön ja tilanteen vuorovaikutuksen tulosta, joka voidaan nähdä prosessina selittäen yksilön intohimoa ja sen suuntaamista kohti saavu-

tettavaa päämäärää. Yleisesti ottaen kullakin hetkellä voimakkain tarve johtaa toimintaa, kunnes se tyydytyksen tai sen estämisen myötä heikkenee tai lakkaa motivoimasta. (Robbins 2003: 155; Vanhala ym. 2002: 247.)

Toisinaan useat eri motiivit ohjaavat yhtä aikaa ihmisen toimintaa. Motiivit voivat olla systeemiorientoituneita, mikä tarkoittaa, että yksilön käyttäytymiseen vaikuttaa ympäristöstä saatu palaute. Negatiivinen palaute suuntaa motivaation uuteen suuntaan, kun taas yksilön saama positiivinen palaute käyttäytymisestään vahvistaa sitä. Motiivit voivat olla toisiinsa sitoutuneita ja ne saattavat muodostaa erilaisia arvojärjestyksiä. (Steers ym. 1996: 8–9; Vilkkio-Riihelä 1996: 446–447.) Juutin (2006: 37) mukaan motivoituneelle käyttäytymiselle on tyypillistä, että käyttäytyminen on vapaaehtoista.

### **3.2. Maslow'n tarvehierarkia**

Abraham Maslow on kehittänyt motivaatioteorian, jossa ihmisen motivaatio muodostaa tarpeiden hierarkkisen järjestelmän, jota voidaan kuvata pyramidilla (ks. kuvio 3.) Tarvehierarkia koostuu viidestä eri tasosta ja tarpeesta, jotka ovat fysiologiset, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow'n aiemman käsityksen mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla jollain tasolla tyydytettyjä ennen siirtymistä seuraavien tasojen tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Jos fysiologiset tarpeet eivät ole tarpeeksi tyydytettyjä ja ihmisellä on esimerkiksi nälkä, hän ei koe ylempien tasojen tarpeita tärkeiksi ja pyrkii tyydyttämään ensin alemman tason tarpeet. Tämän tarpeen ollessa ainakin osittain tyydytetty ihminen on tyytyväinen ja voi suunnata energiansa seuraavan tason tarpeen tyydyttämiseen. Käyttäytymiseen vaikuttavat ainoastaan tyydyttämättömät tarpeet. (Maslow 1970; ks. myös McClelland 1989: 41–42; Hersey ym. 2001: 37; Herzberg 1967: 110.)





**Kuvio 3.** Maslow'n tarvehierarkia.

#### *Fysiologiset tarpeet*

Tarvehierarkian ensimmäisellä tasolla ovat fysiologiset tarpeet. Ne ovat elämän ylläpitämiseen liittyviä tarpeita kuten ruoan, juoman, unen ja suojan tarve. (Huizinga 1970: 21.) Kaikkien tarpeiden ollessa tyydyttämättä ihminen pyrkii ensisijaisesti tyydyttämään fysiologiset tarpeensa ja niiden tyydyttämisestä tulee tärkein päämäärä. Tällöin yksilön koko ajattelu ja toiminta keskittyvät vain näiden tarpeiden tyydyttämiseen ja muut tarpeet jäävät taka-alalle ja ne sivuutetaan. Fysiologisia tarpeita on tyydytettävä suhteellisen lyhyenä ajanjaksona uudelleen; esimerkiksi ruuan tarve. (Maslow 1987: 16; ks. myös Huizinga 1970: 21; Hersey ym. 2001: 36–37; Juuti 2006: 46.)

#### *Turvallisuuden tarpeet*

Fysiologisten tarpeiden jälkeen Maslow'n tarvehierarkiassa ovat turvallisuuden tarpeet. Nämä tarpeet nousevat esille, jos fysiologiset tarpeet on suhteellisen hyvin tyydytetty. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat muun muassa tarve saada suojaa ja järjestystä, elää ilman pelkoa ja kaaosta ja tarve järjestykseen, lakeihin ja rajoihin. (Steers 1996: 44.) Turvallisuuden tarpeiden ollessa tyydyttämättä ihminen voi kohdistaa kaiken energiansa näiden tarpeiden tyydyttämiseen ja sivuuttaa muut tarpeet mukaan lukien tyydytetyt fysiologiset tarpeet (Maslow 1987: 18; ks. myös Huizinga 1970: 23). Turvallisuuden tarpeiden tyydyttäminen liittyy nykyhetken lisäksi tulevaisuuteen ja ihmisen kykyyn

säilyttää omaisuus ja työ saadakseen ruokaa ja suojaa (Hersey ym. 2001: 37). Hyvinvointiyhteiskunnassa turvallisuuden tarpeet liittyvät muun muassa vakuutuksien ottamiseen ja säästämiseen, jotka lisäävät ihmisen turvallisuuden tunnetta tulevaisuutta ajatellen. Turvallisuuden tarpeet heijastuvat ihmiset käyttäytymiseen niin, että yleisesti ottaen ihmiset etsivät elämässä turvallisuutta ja pitävät enemmän muuttumattomuudesta ja tutuista asioista kuin tuntemattomista. (Maslow 1987: 19.)

### *Sosiaaliset tarpeet*

Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden ollessa ainakin osittain tyydytettyjä käyttäytymistä hallitseviksi tarpeiksi nousevat sosiaaliset tarpeet, joihin kuuluvat rakkauden, kiintymyksen ja yhteenkuuluvuuden tarpeet (Maslow 1987: 20). Koska ihmiset ovat sosiaalisia, heidän yhtenä tarpeenaan on kuulua johonkin ryhmään ja olla siinä hyväksytty. Sosiaalisten tarpeiden noustessa dominoivaksi yksilö pyrkii tärkeisiin ja läheisiin suhteisiin toisten ihmisten kanssa. (Hersey ym. 2001: 37.)

Sosiaaliset tarpeet voidaan jakaa Huizingan (1970: 22.) mukaan passiivisempiin ja aktiivisempiin tarpeisiin. Passiivisiin tarpeisiin lukeutuvat johonkin kuulumisen ja hyväksytyksi tulemisen tunne sekä tunne, että on rakastettu. Aktiivisiin ja itsenäisiin tarpeisiin kuuluvat tarpeet auttaa ja tunne johonkin yhteisöön kuulumisesta. Työyhteisön kannalta liittynän tarpeilla on merkittävä tehtävä ihmisen organisaatioon sosiaalistumisessa. Työpaikan ihmissuhteilla voi olla suuri motivoiva merkitys yksilölle. (Juuti 2006: 46.)

### *Arvostuksen tarpeet*

Edellä esitettyjen kolmen alemman tason tarpeiden alkaessa olla tyydytettyjä ihmisellä on tarve yleensä korkeaan itsekunnioitukseen, itsetuntoon ja toisilta ihmisiltä saatuun kunnioitukseen ja arvostukseen. Arvostuksen tarpeet kuvaavat ihmisen pyrkimystä saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta sekä saavuttaa pätevyyden, itsenäisyyden ja vapauden tunteita. Nämä tarpeet ovat toisaalta pyrkimystä saada arvostusta itselleen ja toisaalta pyrkimystä arvostaa toisia. (Maslow 1970: 45; ks myös Juuti 2006: 47.)

Tyydyttyneinä nämä tarpeet saavat yksilön tuntemaan itsensä kyvykkääksi, pystyväksi ja tarpeelliseksi maailmassa. Yksilö kokee itsekunnioituksen, vallan ja kontrollin tunteita. (Hersey ym. 2001: 38.) Arvostuksen tarpeiden tyydyttämättömyys taas aiheuttaa alemmuuden, avuttomuuden ja heikkouden tunteita (Juuti 2006: 47).

Tämän tarpeen ollessa voimakkaimpana ihminen on hyvin huomiohakuinen ja hänen käyttäytymisensä voidaan tulkita lapselliseksi häiriökäyttäytymiseksi. Lapsi voi heitellä tavaroita kiukunpuuskassaan saadakseen huomiota ja aikuinen voi väitellä huomiohakuisesti työkavereidensa kanssa. (Hersey ym. 2001: 38.) Yleisesti ottaen arvostuksen tarpeilla on merkittävä asema organisaatiossa. Henkilöt, jotka pyrkivät onnistumaan tehtävissään ja saavuttamaan arvostetun aseman organisaatiossa, tyydyttävät arvostuksen tarpeitaan. (Juuti 2006: 47.)

### *Itsensä toteuttamisen tarpeet*

Hierarkian korkeimmalla tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, jotka tulevat tärkeiksi alempien tarpeiden tultua ainakin jollain tasolla tyydytetyksi (Huizinga 1970: 23; Steers 1996: 44; McClelland 1989: 40–42). Nämä tarpeet ilmenevät haluna toteuttaa itseään sillä alueella, jossa yksilö kokee olevansa lahjakas. Esimerkiksi lahjakas muusikko tyydyttää itsensä toteuttamisen tarpeitaan soittamalla tai laulamalla. (Maslow 1970: 46.) Itsensä toteuttamisen tarpeet voivat ilmentyä myös haluna ja pyrkimyksenä tulla sellaiseksi, mihin on mahdollisuudet. Esimerkiksi jonkun halu on olla täydellinen äiti, toisen taas johtaa yritystä tai tulla huippu-urheilijaksi. (Hersey ym. 2001: 38.)

Itsensä toteuttaminen saa aikaan tyydyttävimpiä ja halutuimpia tuntemuksia muiden tarpeiden tyydyttämiseen verrattuna. Tämä johtaa itsensä toteuttamisen suurempaan arvostamiseen, jopa niin, että ihminen voi sivuuttaa alempien tarpeiden tyydytyksen itsensä toteuttamisen vuoksi. Tähän myös Maslow’n tarvehierarkiaan kohdistuva kriittikki on osunut eli tarpeiden tyydyttämisen järjestykseen. Ihmiset näyttävät olevan jokaisella tasolla osittain tyydytettyjä ja osittain tyydyttämättömiä. Täytyy kuitenkin muistaa, että Maslow on todennut vain, että alempien tarpeiden täytyy olla riittävästi tyydytettyjä eikä hän ole maininnut, että niiden olisi oltava täydellisesti tyydytettyjä siirryttäessä seuraaviin tarpeisiin. (Hersey ym. 1990: 33–34.)

Monet tutkijat myös uskovat, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat useat motiivit samanaikaisesti ja että erilaisia tarpeita voi tyydyttää samanaikaisesti tietyllä toiminnalla. Ihmisen voidaan ajatella olevan kokonaisvaltainen organismi, joka pyrkii tyydyttämään erilaisia motiiveja monimutkaisella tavalla. (McClelland 1989: 42; Weiss 1990: 41.) Osa Maslow’n teoriaa tutkineista ja täydentäneistä tutkijoista pitää fysiologisia tarpeita olennaiselta osin opittuna käyttäytymisenä, jota ohjaavat ulkopuolelta tulevat vihjeet eivätkä niinkään yksilön sisäiset tekijät (Weiss 1990: 41). Maslow’n tarvehierarkia on kuitenkin käyttökelpoinen väline ennustettaessa käyttäytymistä jollakin todennäköisyydellä (Hersey ym. 1990: 33–34).

### 3.3. Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian perusajatuksena on, että työtyytyväisyyttä luovat eri tekijät kuin työtytymättömyyttä. Herzbergin teorian lähtökohtana ovat työmotivaatiota tutkivat tutkimukset, joissa haastateltiin 200 insinööriä ja kirjanpitäjää. Työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan tilanteita, jotka selvästi paransivat tai laskivat heidän työtyytyväisyyttään. Tutkimuksessa huomattiin, että vastaukset, jotka ihmiset antoivat, kun he tunsivat tyytyväisyyttä työstään, erosivat täysin vastauksista, jotka koskivat työtytymättömyyttä. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1967; ks. myös Hersey ym. 2001: 66; Robbins 2003: 159–160.)

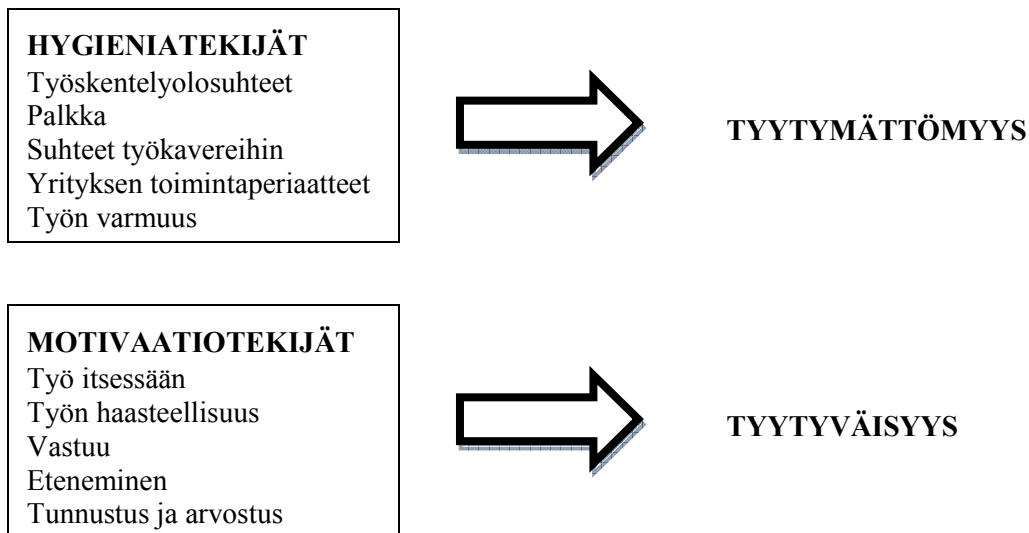
Tutkimus toi esille, että työntekijöiden ollessa tyytymättömiä työhönsä syynä olivat useimmiten työoloihin liittyvät seikat eli esimerkiksi työskentelyolosuhteet tai palkka. Työntekijöiden kuvatessa hyviä hetkiä työssään ne liittyivät yleensä työn sisältöön eli haasteellisuuteen, vastuullisuuteen ja työhön itseensä. Tutkimuksessa havaittiin, että ihmisillä on näin kaksi erilaista tarvetta, jotka ovat riippumattomia toisistaan ja vaikuttavat käyttäytymiseen eri tavalla. Näitä eri tekijöitä Herzberg kutsui hygienia- ja motivaatiotekijöiksi. (Herzberg ym. 1967; ks. myös Hersey ym. 2001: 66; Robbins 2003: 159–160.)

Hygieniatekijät viittaavat työn ulkoisiin olosuhteisiin ja ne voivat aiheuttaa työtytymättömyyttä. Tutkittavat kuvasivat huonoja hetkiään hygieniatekijöillä, jotka eivät ole työn sisältöön liittyviä vaan ne kuvaavat työntekijän suhdetta työympäristöön. Hygieniatekijöihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen toimintaperiaatteet, työskentelyolosuhteet, työnjohto, palkka ja työn varmuus. Työntekijöiden ja esimiesten suhteet lukeutuvat myös hygieniatekijöihin ja tutkimuksissa näiden vaikutus työpanokseen vaikutti selvästi enemmän kuin muut ympäristöolosuhteet. (Herzberg ym. 1967: 113–114; Hersey ym. 2001: 67; Robbins 2003: 160.)

Puutokset hygieniatekijöissä johtavat tyytymättömyyteen ja työmotivaation laskuun. Vaikka hygieniatekijät olisivat kunnossa, ne eivät siitä huolimatta tee työntekijöitä tyytyväisiksi tai lisää työmotivaatiota, mutta ne ovat tärkeitä edellytyksiä työtyytyväisyydelle. Hygieniatekijöiden optimaalinen taso asettaa työntekijät ikään kuin eräänlaiseen nollatilanteeseen, jossa hän ei ole tyytymätön, mutta aitoa tyytyväisyyttäkään ei ole saavutettu. (Herzberg ym. 1967: 113; ks. myös Robbins 2003: 160; Weiss 1990: 45).

Tutkimuksissa havaittiin, että työntekijöiden kuvailemat tyytyväisyyden kokemukset liittyivät työn sisältöön. Näitä tekijöitä Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi, jotka kuvaavat henkilön suhdetta siihen, mitä hän tekee. Motivaatiotekijöihin kuuluvat esimerkiksi tunnustus hyvästä työsuorituksesta, työn haasteellisuus, vastuun lisääntyminen sekä kasvu ja kehittyminen. (Hersey ym. 2001: 67.) Nämä luovat työtyytyväisyyttä, sillä ne tyydyttävät yksilön tarvetta toteuttaa itseään työssä (Herzberg ym. 1967: 114).

Vaikka palkka lukeutuu hygieniatekijöihin, se voi toimia motivoivana tekijänä, jos se kasvaa työntekijän saavutusten mukaisesti. Tällöin työntekijä kokee tehneensä työnsä hyvin ja saatu palkka toimii eräänlaisena kiitoksena ja tunnukseksi. (Herzberg ym. 1967: 83.) Kaksifaktoriteoriassa on nähtävissä pientä ristiriitaa, sillä Herzberg listaa esimiestoiminnan ja ihmisten väliset suhteet hygieniatekijöihin lukeutuviksi ja tunnustuksen ja kiitoksen kuuluviksi motivaatiotekijöihin. Kuitenkin tunnustuksen antaminen kuuluu esimiehen tehtäviin ja on näin kiinteästi sidoksissa esimiehen ja alaisten suhteisiin. Kriittikiä teoria on saanut myös siitä, että se ei ota tarpeeksi huomioon yksilöllisiä eroja. Tutkimuksissa onkin havaittu, että sekä hygieniatekijät että motivaatiotekijät vaikuttavat molempiin: tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. (Juuti 1992:15.)



**Kuvio 4.** Herzbergin kaksifaktoriteoria.

Yllä olevassa kuviossa 4. on selvennetty Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Kuviosta näkyy miten eri tekijät vaikuttavat työtytymättömyyteen ja työtyytyväisyyteen.

### 3.4. McClellandin teoria

David McClellandin mukaan yksilölle syntyy tiettyjä tarpeita yhteiskunnan kulttuurin pohjalta. Nämä tarpeet syntyvät kokemuksista oppimalla, erityisesti lapsuudessa ja opitut tarpeet vaikuttavat yksilöllisesti siihen, miten yksilö suhtautuu eri tilanteisiin ja päämäärien saavuttamiseen. (Steers ym. 1996: 18.) McClellandin tarveteoria keskittyy kolmeen tarpeeseen, jotka ovat suorituksen, vallan ja liittymisen tarve. Jokaisella on tietty määrä näitä tarpeita, mutta yksilöstä ja tilanteesta riippuen näiden kolmen motivaatioperusteen merkitys vaihtelee, ja näitä tarpeita voi myös itse, tai organisaatio, kehittää vahvemmiksi. Esimiehen on hyvä olla selvillä tiimensä eri motiiveista osataksien motivoida työntekijöitään oikealla tavalla. (Robbins 2003: 162; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996: 101.)

#### *Suorituksen tarve*

Ihmiset, jotka ovat motivoituneet saavuttamiseen, ovat työ- ja suorituskeskeisiä. He yrittävät ylittää erilaisia suoriutumisen standardeja, kuten tehokkuus, määrä, laatu tai nopeus. Tutkimukset osoittavat, että ihmiset, joilla on korkea suoritusmotivaatio eroavat muista sillä, että heillä on tahto tehdä asiat aina paremmin tai tehokkaammin kuin ne on aikaisemmin tehty. (Robbins 2003: 163; Hersey ym. 2001: 48.)

Suoritusmotivoituneilla henkilöillä on halu työskennellä sellaisten tehtävien parissa, joissa he joutuvat käyttämään taitojaan, sillä liian helppojen tehtävien suorittaminen ei tyydytä heidän suoritustarpeitaan. Suoritusmotivoituneet yksilöt ovat taipuvaisia asettamaan itselleen haasteita, mutta he eivät kuitenkaan ole uhkarohkeita eivätkä halua haasteita, joista eivät todennäköisesti suoriudu. (Robbins 2003: 163; Hersey ym. 2001: 48.) Yksi korkeasti suoritusmotivoituneiden henkilöiden luonteenomainen piirre on, että he haluavat usein työskennellä yksin voidakseen itse hallita suoriutumistaan. He ovat mieluummin henkilökohtaisesti vastuussa ongelmien ratkaisemisesta, kuin että jättäisivät sen riippumaan sattumasta tai toisista ihmisistä. (Robbins 2003: 162; Hersey ym. 2001: 48; Steers ym. 1996: 19.) Ryhmäsuorituksissa he myös kiinnittävät enemmän huomiota omiin suorituksiinsa kuin muiden suorituksiin (Hersey ym. 2001: 48).

Tilanteet, joissa suoritusmotivoituneet yksilöt voivat saada henkilökohtaista vastuuta työstään ja saada näin nopeaa ja konkreettista palautetta suorituksesta ovat heille mieluisimpia. Palaute on heille tärkeää, sillä sen avulla yksilö pystyy helposti päättelemään, onko hän kehittynyt työtehtävissään ja millaisia päämääriä hän asettaa itselleen jatkossa. Suoritusmotivoituneet työntekijät haluavat nimenomaan konkreettista palautetta työsuo-

rituksestaan eikä heitä niinkään kiinnosta, miten he ovat pärjänneet ryhmätyöskentelytilanteissa. (Hersey ym. 2001: 48; Niitamo 2000: 165.) Suoritusmotiveituneita ihmisiä motivoi enemmän voittaminen tai tehtävän ratkaiseminen kuin raha tai heidän ansaitsemansa voitto. He ovat motivoituneita sisäisistä kannustimista. (Hersey ym. 2001: 49.)

Ihmiset, joilla on korkea suorituksen tarve, ovat yleensä kiinnostuneita yrittämisestä ja ovat myös hyviä siinä. Menestyksekkääseen yrittämiseen tarvitaan riskien ottamista, innovatiivisuutta sekä tarkkuutta kustannuksissa ja tuotoissa. Juuri näitä ominaisuuksia on enemmän ihmisillä, joilla on korkea suorituksen tarve. (McClelland 1989: 254.) Tutkimuksissa onkin todettu, että monilla suoritusmotiveituneilla ihmisellä on oma yritys tai he johtavat omaa yksikköä suuressa organisaatiossa (Robbins 2003: 163). He toimivat myös usein myyntiedustajina, asiantuntijoina ja tutkimus- ja tuotekehittelytehtävissä (Niitamo 2000: 165).

Tutkimusten mukaan opiskelijat, jotka ovat suoritusmotiveituneita, saavat parempia tuloksia kuin toiset. He myös ylenevät työurallaan nopeasti, sillä he ajattelevat jatkuvasti, miten voisivat parantaa suoritustaan. Yritykset, joissa on paljon suoritusmotiveituneita, kasvavat nopeasti ja saavat tuloksia. (Hersey ym. 2001: 49.) Eräiden tutkimusten mukaan suoritusmotiveituneet ihmiset eivät kuitenkaan välttämättä ole hyviä esimiehiä, vaikka organisaatio tarvitseekin heitä. He keskittyvät eniten omaan suoriutumiseensa eivätkä alaistensa. He olettavat, että myös muut työntekijät ovat tehtäväkeskeisiä ja he unohtavat esimerkiksi yksilöt, jotka kokevat sosiaaliset tarpeet voimakkaina.. Suoritusmotiveituneilla ihmisillä ei aina ole riittävästi ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyviä taitoja. (Robbins 2003: 164; Hersey ym. 2001: 50.)

### *Vallan tarve*

Vallan tarve on halu vaikuttaa muiden käyttäytymiseen ja kontrolloida muita ihmisiä ja saada toiset käyttäytymään tavalla, joilla he eivät olisi muutoin käyttäytyneet (Robbins 2003: 163). Valtamotiveituneet yksilöt vaikuttavat muihin ihmisiin erilaisten suorien tai epäsuorien toimien kautta aseman tai maineen avulla (Niitamo 2000: 166). Vallantarvetta on todettu olevan kahdenlaista: sosiaalista ja henkilökohtaista. Sosiaalista vallantarvetta käytetään muiden ihmisten hyväksi. Tällöin tarkoituksena on saada aikaan muille jotain hyvää. Voimakasta sosiaalista vallantarvetta kokevat yksilöt voivat toimia esimerkiksi lääkäreinä tai opettajina. Henkilökohtainen vallantarve ilmenee siten, että yksilö toimii omien henkilökohtaisten tavoitteidensa pohjalta ja yrittää hyötyä itse toiminnallaan. (McClelland 1989: 288.)

Ihmiset, joilla on korkea vallantarve nauttivat muiden johtamisesta ja työskentelystä kilpailutilanteessa etenkin, jos he ovat itse hallitsevia (Robbins 2003: 163). Tutkimukset osoittavat, että valtamotivoituneet yksilöt ovat usein esimiesasemassa ja heillä on hyvät johtamistaidot (Steers ym. 1996: 19). He menestyvätkin usein tehtävissä, jotka tarjoavat mahdollisuuksia vaikuttamiseen. Valtamotivoituneet ihmiset työskentelevät joko yksin tai ryhmässä, kunhan he voivat toteuttaa vaikuttamisen tarpeitaan. (Niitamo 2000: 166.)

### *Liittymisen tarve*

Kolmantena tarpeena McClelland (1989: 347) esittää liittymisen tarpeen, eli tarpeen olla toisten ihmisten kanssa. Tähän tarpeeseen tutkijat ovat kiinnittäneet vähiten huomiota (Robbins 2003: 163). Ihmisillä on selvästi tarve olla kanssakäymisissä toisten ihmisten kanssa ja toiset pitävät siitä enemmän kuin toiset (McClelland 1989: 346). Yksilöillä, joilla on korkea liittymisen tarve, on halu luoda ja ylläpitää suhteita muihin ihmisiin ja työyhteisöön. He ovat lämpimiä ja muista ihmisistä aidosti välittäviä ja he haluavat tuntea olevansa työyhteisön hyväksytty jäsen ja yhteistyökykyinen työntekijä. Tästä syystä he ovat taipuvaisia sopeuttamaan käyttäytymistään toisten toiveiden mukaiseksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996: 104; Robbins 2003: 162.)

Tutkimus osoittaa, että liittymismotivoituneet yksilöt suosivat keskitason riskejä eivätkä ole sinnikkäitä ratkaisemaan erittäin vaikeita tehtäviä (McClelland 1989: 350). Toinen luonteenomainen piirre näyttää olevan se, että he eivät viihdy kovin hyvin kilpailuhenkisissä tilanteissa (Robbins 2003: 162), vaan he suoriutuvat työtehtävistään paremmin, jos henkilökohtainen tuki ja hyväksyntä ovat sidottuja käyttäytymiseen ja tehtävän sisältö on ihmisläheinen (Steers ym. 1996: 19). Tutkimusten mukaan ihmiset, joilla liittymisen tarve on korkea, menestyvät koulussa paremmin, jos heidän opettajansa on lämmin ja ystävällinen (Steers ym. 1996: 19).

McClellandin teoria ehdottaa, että työskenneläkseen tehokkaasti liittymismotivoituneiden työntekijöiden esimiehen on pystyttävä luomaan yhteistyökykyinen ja kannustava työympäristö, jossa positiivinen palaute on sidottu tehtäväsuorituksiin. Näin liittymismotivoituneet työntekijät voivat työskennellessään tyydyttää liittymistarpeitaan. (Steers ym. 1996: 19.) Liittymismotivoituneet ihmiset menestyvät parhaiten vuorovaikutus-, yhteydenpito- ja viestintätehtävissä. Yleensä he eivät menesty yrittäjinä tai johtajina, mutta ryhmäesimiehinä he voivat olla hyviä (Niitamo 2000: 166), sillä he työskentelevät mieluummin muiden kanssa kuin yksin (Steers ym. 1996: 19), minkä lisäksi he ovat hyviä aistimaan ihmisten välisiä suhteita. Tällaiseen toimintaan liittyy usein myös toiminnan kannustin, kuten muiden hyväksynnän saaminen (McClelland 1989: 348–351).



### 3.5. Yhteenveto teorioista

Nämä kaikki kolme edellä esitettyä teoriaa ovat tarveteorioita eli ne selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä. Herzbergin ja McClellandin teorialat pohjautuvat osittain Maslow'n tarveteoriaan. Herzbergin hygieniatekijöiden voidaan katsoa kattavan Maslow'n tarvehierarkian alimmat tasot arvostuksen tarpeisiin asti ja täytyessään vähentävän tyytymättömyyttä. Nämä tarpeet tulevat tyydyttyiksi, kun yksilöllä on varmuus työpaikkansa säilymisestä sekä toimeentulostaan ja hän tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön. Herzbergin motivaatiotekijät kuvaavat Maslow'n tarvehierarkian ylimpiä tasoja arvostuksen tarpeista eteenpäin ja nämä lisäävät tyydyttyessään tyytyväisyyttä ja aikaansaavat motivaatiota. McClellandin teorian suorituksen tarve on verrattavissa Maslow'n itsensä toteuttamisen tarpeeseen ja Herzbergin motivaatiotekijöihin. Vallan tarve Maslow'n arvostuksen tarpeisiin ja McClellandin liittymisen tarve on sen sijaan rinnastettavissa sosiaalisiin tarpeisiin ja Herzbergin hygieniatekijöihin, jolloin yhteisön erilaiset sosiaaliset kontaktit ovat yksilölle motivoiva tekijä. (Hersey ym. 2001: 69–70; 1988: 67.)

Maslow'n tarvehierarkiasta on apua tarpeiden ja motiivien tunnistamisessa, ja Herzbergin sekä McClellandin teorialat auttavat edelleen ymmärtämään niitä tavoitteita ja kannustimia, jotka näyttävät tyydyttävän näitä tarpeita. Mikäli tiedetään, mitkä Maslow'n tarpeista yksilö kokee voimakkaimmin motivoivana, voidaan määrittää Herzbergin ja McClellandin teorioita hyväksi käyttäen, millaisia tavoitteita olisi asetettava yksilön tarpeiden tyydyttämiseksi. Esimerkiksi fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita näyttävät tyydyttävän raha ja muut etuudet. Sosiaalisia tarpeita sen sijaan voidaan tyydyttää hygieniatekijöillä esimerkiksi ihmissuhteisiin ja työnjohtoon panostamalla. Arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet tyydyttyvät parhaiten haasteellisen työn, kasvun ja kehityksen kautta. (Hersey ym. 2001: 69–70.)

Alla olevassa taulukossa 2. on esitetty yhteenvedona sekä Maslow'n, Herzbergin ja McClellandin tarveteoriat ja verrattu niiden yhteyttä toisiinsa.

**Taulukko 2.** Yhteenvedo motivaatioteorioista.

<b>Maslow</b>	<b>Herzberg</b>	<b>McClelland</b>
Itsensä toteuttamisen tarpeet	Motivaatiotekijät	Suorituksen tarve
Arvostuksen tarpeet		Vallan tarve
Sosiaaliset tarpeet	Hygieniatekijät	Liittymisen tarve
Turvallisuuden tarpeet		
Fysiologiset tarpeet		

### 3.6. Ulkoinen ja sisäinen motivointi

Decin & Ryanin (1985) mielestä ihmisen käyttäytyminen voi olla sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoitua. He halusivat selvittää sisäisen motivaation ja ulkoisten palkkioiden välistä ristiriitaista yhteyttä (Juuti 2006: 61).

Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että yksilö on kiinnostunut jostain asiasta ja hänellä on luontainen halu tehdä sitä ilman ulkoisia palkkioita. Sisäisesti motivoitunut henkilö nauttii toiminnasta ja sen tekeminen itsessään tuottaa tyydytystä. (Deci & Ryan 1985: 49.) Tyypillisesti tällainen toiminta on harrasteluontoista; sitä tehdään toiminnasta saadun mielihyvän (Juuti 2006: 61) tai haasteen vuoksi (Deci & Ryan 1985: 49). Sisäiselle motivaatiolle keskeistä on Decin ja Ryanin (1985: 311) mukaan itsenäisyys, jolloin ulkoinen kontrolli on pientä ja työntekijälle on tarjolla keinoja arvioida itse omaa

suoriutumistaan. Itsenäisyyden tunteen myötä myös yksilön sisäinen motivaatio kasvaa (Juuti 2006: 62). Samalla tavalla myös pätemisen tunne vaikuttaa sisäisen motivaation kasvuun. Onnistumisen kokemukset ruokkivat pätemisen tunnetta ja tunteen vahvistuessa myös sisäinen motivaatio lisääntyy. (Deci & Ryan 1985: 32.)

Ulkoisesti motivoitunut henkilö sen sijaan osallistuu toimintaan ulkoisten palkkioiden kannustamana tai ulkoisen paineen takia. Toimintaa ei esimerkiksi suoriteta enää sen kiinnostavuuden vuoksi, vaan koska siitä saa palkkion. Toiminnalla tavoitellaan tiettyä seurausta ja se tapahtuu välineellisen arvon, kuten esimerkiksi palkan, vuoksi. (Deci & Ryan 1985: 49, 56, 65.) Ulkoisen motivaation pakonluonteisiin kannustimiin voi työpaikalla kuulua muun muassa valvova työnjohto ja työntekijöiden ohjaus tiukkojen sääntöjen avulla (Rubenowitz 1989: 68).

Decin ja Ryanin (1985: 32–33) mukaan sisäinen motivaatio perustuu sisäiseen suoriutumisen ja itsemäärittelyn tarpeeseen. Sisäisesti motivoituneet ihmiset haluavat suorittaa tehtäviä, jotka ovat juuri optimaalisen haasteellisia heille ja he haluavat itse kontrolloida suoriutumistaan. Työpaikalla sisäisen motivaation kannustimia voidaan järjestää antamalla työntekijälle työtehtäviä, jotka suovat hänelle valtuuksia ja jotka ovat tarpeeksi vastuullisia. Työntekijän täytyy kokea työtehtävät ja työolot jo itsessään virikkeellisinä ja palkitsevinä, jotta hän olisi sisäisesti motivoitunut. (Rubenowitz 1989: 68.)

Sisäinen motivaatio liittyy ylimmän tason tarpeiden, esimerkiksi itsestä toteuttamisen ja kehittämisen, tyydyttämiseen. Sisäinen motivaatio on kestoltaan pitkäaikaista. Innostava ja haasteellinen työ voi muodostua pysyväksi motivaation lähteeksi. Ulkoinen motivaatio sen sijaan on riippuvainen työympäristöstä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman tason tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. Ulkoisia palkkioita tulee toistaa usein, sillä ne ovat yleensä kestoltaan lyhytaikaisia. (Peltonen & Ruohotie 1989: 25–26.) Tämän vuoksi palkankorotus ei motivoi työntekijää kovin pitkäksi aikaa.

Tutkimukset osoittavat, että motivaatio voi laskea, jos yksilöä liiallisesti kontrolloidaan tai jos hän saa ulkoisia palkkioita sisäisesti motivoituneesta toiminnasta. Tällöin aikaisemmin sisäisesti motivoiva toiminta muuttuu vain keinoksi saada palkkio eikä ihminen tee enää tätä toimintaa vain sen mukavuuden ja hauskuuden vuoksi. Tällainen välineellinen toiminta ei ole yhtä palkitsevaa kuin itseisarvoinen toiminta ja ihmisen kokonaismotivaatio toimintaa kohtaan laskee. (Juuti 2006: 62.) Tällaisesta toiminnasta esimerkkinä on lapsi, joka harrastaa pianon soittoa omasta mielenkiinnostaan. Jos lap-

selle aletaan maksaa aina, kun hän soittaa pianoa, hänen motivaationsa pianon soittoa kohtaan laskee. Jos taas kontrollin sijaan tuetaan yksilön omatoimisuutta ja annetaan yksilölle hänen kykyjään vahvistavaa palautetta, sisäinen motivaatio säilyy tai jopa kasvaa. Decin (1971) tutkimuksen mukaan positiivinen suullinen palaute lisää sisäistä motivaatiota ja negatiivinen heikentää sitä. (Deci & Ryan 1985: 59.)

Decin ja Ryanin kehittänyt teoria sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta voidaan katsoa johdetun Herzbergin kaksifaktoriteoriasta. Deci ja Ryan toteavat sisäisen motivaation liittyvän ylimmän tason tarpeiden tyydyttämiseen, kuten myös Herzbergin motivaatiotekijätkin. Samalla lailla sekä sisäisen motivaation että motivaatiotekijöiden kannustimiin liittyvät muun muassa haasteellinen työ ja itsenäisyys. Decin ja Ryanin ulkoinen motivaatio pohjautuu Herzbergin hygieniatekijöihin ja yhtäläisyyttä näiden välillä on myös samanlaiset kannustimet eli työympäristöstä johdetut asiat kuten palkkiot ja työnjohto.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa perustellaan tutkimusmetodologiaa, esitellään kohdeorganisaatio ja -ryhmä sekä case-yrityksen nykyinen perehdytyskäytäntö. Lopuksi selostetaan tutkimuksen toteuttamista: aineiston keruuta, aineistonkeruumenetelmää ja aineiston analysointia. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa perehdytettyjen ja perehdyttäjien kokemuksista perehdytysprosessista ja heidän tarpeistaan ja odotuksistaan. Parhaiten nämä saadaan selville haastattelemalla perehdytettyjä ja perehdyttäjiä sekä tutkimalla heidän tarverakennettaan. Tutkimuksen tutkimusmetodologiana käytettiin yhdistetysti sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Menetelmiä käytettiin ajallisesti rinnakkain niin, että tutkittavat täyttivät kyselylomakkeen haastattelun lopuksi. Eri menetelmät täydensivät toisiaan ja ne kattoivat tutkimuksen eri alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 30–32.)

Haastattelututkimus keskittyy tutkittavien kokemuksiin perehdyttämisestä case-yrityksessä. Kyselytutkimus puolestaan tutkii heidän tarpeitaan työssä ja kohdistuu teorian toiseen osaan, motivaatioon. Tutkimus on tapaus- eli case-tutkimus ja tutkittavana on yksi tapaus (single case). Case-tutkimus tutkii tämän päivän ilmiötä: esimerkiksi tiettyä tilannetta, tapahtumaa, toimintaa ja prosessia kontekstissaan. (Järvinen & Järvinen 1993: 88.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto on verbaalista tai visuaalista. (Uusitalo 1991: 79). Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, sillä aineisto perustuu suurelta osin haastatteluihin. Tutkimusote on kartoittava siltä osin, kuin sen tarkoituksena on kuvata tilanteen luonnetta ja muita tunnuspiirteitä sekä selvittää perehdytettävien tarpeita ja odotuksia perehdytyksestä. Kuvauksessa tutkimuksessa on keskeistä tiedon lisääminen ja pyrkimys vastata kysymyksiin mitä, millainen tai miten. Tutkimus on kuvaileva siltä osin, kuin sen tarkoituksena on kuvata, miten nykyinen perehdytysprosessi vastaa yksilöiden tarpeita ja odotuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 129; Yin 2003: 1-11.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa aineisto voidaan esittää numeroina ja tulokset esimerkiksi taulukoiden avulla (Hirsjärvi & Hurme 2001: 21). Tämä tutkimus on kvantitatiivinen, sillä osa aineistosta voidaan mitata numeerisesti ja käsitellä tilastollisesti. Päätelmiä voidaan tehdä aineiston tilastolliseen analysointiin perustuen.

Tutkimuksessa haastattelumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Tästä haastattelumuodosta ei ole olemassa vain yhtä määritelmää ja menetelmässä ominaista on, että jokin haastattelun näkökohta on ennalta määrätty. Tämän tutkimuksen puolistrukturoitu haastattelu vastaa Robsonin näkemystä eli tutkimuksen kysymykset on määrätty ennalta, mutta niiden sanamuotoa on voitu muuttaa haastateltaessa. (Robson, teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2001: 47.)

#### **4.2. Kohdeorganisaatio ja -ryhmä**

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on kansainvälinen konsultointi- teknologia ja ulkoistamispalveluja tarjoava yritys. Tutkimus keskittyy erään yrityksen Suomessa toimivan yksikön noin 40 henkilön projektiryhmään ja heidän perehdyttämiskäytäntöihinsä. Kvalitatiivisen lähestymistavan mukaisesti kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47). Tämä harkinnanvarainen näyte koostuu yhdeksästä uudesta työntekijästä, jotka ovat aloittaneet työskentelynsä korkeintaan 14 kuukautta sitten kohdeorganisaatiossa sekä kahdesta perehdyttäjänä toimivasta työntekijästä samasta yrityksestä. Eri osapuolten mukaanotto aineiston keruuseen mahdollistaa paremman kokonaiskäsityksen saamisen tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1993: 209.) Kaikkien haastateltujen uusien työntekijöiden työtehtävänä oli toimia koulutuskoordinaattorina, mutta he työskentelivät eri tiimeissä; haastateltavista kahdeksan työskenteli Espoossa ja neljä Tampereella. Kohderyhmän olivat valinneet heidän esimiehensä. Kohderyhmän uudet tulokkaat oli tutkijan toivomuksen mukaisesti valittu niin, että perehdytyksestä oli kulunut mahdollisimman vähän aikaa.

Espoossa haastateltavina oli seitsemän tulokasta sekä yksi perehdyttäjänä toiminut. Tulokkaat olivat olleet yrityksessä töissä korkeintaan kuusi kuukautta ja vähintään noin kaksi kuukautta. Tampereella haastateltavina oli kolme tulokasta sekä yksi perehdyttäjä. Haastateltavana olevat perehdytettävät olivat työskennelleet yrityksessä hieman pidemmän aikaa kuin Espoossa, kuitenkin korkeintaan 14 kuukautta. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Kaikista haastateltavista alle 25-vuotiaita oli 3 henkilöä eli 25 % koko jou-

kosta, 25–30 vuotiaita oli 4 henkilöä ja yli 30-vuotiaita 2 henkilöä. Molemmat perehdyttäjät olivat 30–35 vuotiaita. Koulutustaustana oli 73 %:lla ylempi korkeakoulututkinto.

Alla olevassa taulukossa on esitetty tutkittavien perehdytettävien ja perehdyttäjien lukumäärä yksiköittäin.

**Taulukko 3.** Tutkittavat.

	Perehdytettävä	Perehdyttäjä
<b>Espoo</b>	7	1
<b>Tampere</b>	3	1

#### 4.3. Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston hankinta

Tutkimuksen haastattelut sekä kyselyt toteutettiin yrityksen asiakkaan tiloissa Espoossa ja Tampereella 19.–23.1.2007. Tietojen keruu toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa jokaista työntekijää haastateltiin erikseen sekä Maslow’n tarvehierarkiaan perustuvalla kyselylomakkeella, jonka jokainen haastateltava täytti haastattelun jälkeen. Nämä toteutettiin kahden kesken tutkijan kanssa rauhallisessa tilassa ja työajalla.

Tammikuun 19. päivänä haastateltiin kahta uutta työntekijää ja yhtä perehdyttäjänä toimintaa työntekijää Espoossa. Tätä seuraavana päivänä 20.1. haastateltiin vielä neljää perehdytettävää myös Espoossa. Tammikuun 23. päivänä aineistoa kerättiin Tampereella, jossa haastateltiin kolmea perehdytettävää ja yhtä perehdyttäjää.

Haastatteli aloitti haastattelun kertomalla taustastaan ja tutkimuksen tavoitteesta sekä aineiston keruun menetelmistä. Tämän jälkeen haastateltava sai kertoa hieman itsestään, omasta taustastaan ja yritykseen tulostaan. Jokaiselta kysyttiin myös ajankohta, jolloin on aloittanut työskentelemään yrityksessä, nykyinen työtehtävä, ikä ja koulutustausta. Haastattelu eteni vapaamuotoiseen keskusteluun kuitenkin suurilta osin haastattelurunkoa mukaillen.

Haastateltavat kertoivat avoimesti kokemastaan perehdytysprosessista ja he vaikuttivat itse keskustelun etenemiseen. Tarpeen mukaan heiltä kysyttiin vielä lisäkysymyksiä niin, että jokaisen kohdalla käytiin kaikki kysymykset läpi. Perehdyttäviltä ja perehdyttäjiltä kysyttiin hieman eri kysymyksiä, kuitenkin samoista aihe-alueista. Perehdytettävien haastattelut rakentuivat 21:n eri kysymyksen ympärille. Perehdyttäjiltä kysyttiin 13 eri kysymystä.

Haastattelun päätyttyä jokainen haastateltava täytti kyselylomakkeen, jolla tutkittiin heidän tarvehierarkiaansa. Kyselylomake koostui kahdeksasta viiden kohdan väiteryhmästä. Jokaisessa ryhmässä oli väittämä kuvaamassa kutakin Maslow'n tarvehierarkian tarvetta. Väittämät piti asettaa tärkeysjärjestykseen. Fysiologisia tarpeita koskevat väittämät kuvasivat muun muassa paineessa työskentelyä ja työolosuhteita. Turvallisuuden tarpeita koskevat väittämät kuvasivat tavoitteiden ja odotusten selvyyttä ja epäonnistumisen seurauksia. Sosiaalisia tarpeita tutkittiin väitteillä, jotka kuvasivat yhteistyötä, ilmapiiriä ja ryhmähenkeä. Arvostuksen tarpeiden tutkimisessa väittämät kuvasivat muun muassa saavutusten huomaamista ja arvostusta ja työn laadun ja määrän sekä työpanoksen arvostamista.

Haastatteluissa sekä kyselylomakkeiden täyttämisessä aikaa käytettiin tarpeen mukaan. Lyhimmillään haastattelut kestivät kaksikymmentä minuuttia ja pisimmillään runsaan tunnin. Keskimäärin yksi haastattelu kesti noin 40 minuuttia. Kyselylomakkeen täyttöön meni keskimäärin 7 minuuttia. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja lisäksi tutkija teki haastattelujen yhteydessä muistiinpanoja. Haastatteluihin sekä kyselyihin suhtauduttiin myönteisesti ja molemmilla paikkakunnilla tutkittavat sekä tutkimuksessa avustavat henkilöt olivat ystävällisiä ja auttoivat mielellään tutkimuksen toteutuksessa.

#### **4.4. Aineiston analysointi ja tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen aineisto koostuu kaikkiaan yhdeksän uuden työntekijän haastatteluista, kahden perehdyttäjänä toimivan työntekijän haastatteluista sekä kaikkien haastateltavien täyttämistä kyselylomakkeista. Haastatteluaineistoa kertyi nauhalle vajaa kymmenen tuntia ja se litteroitiin heti tammikuun 2007 viimeisellä viikolla.

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineisto jaoteltiin perehdyttäjien ja perehdytettävien kesken kysymyslomakkeen (liitteet 1 ja 2) mukaisesti aihe-alueittain ja jokaiseen aihe-



alueeseen saatu haastatteluaineisto jaettiin vielä kahteen osaan paikkakuntakohtaisesti. Jaottelu helpotti eri paikkakuntien haastateltavien vastauksien yhtäläisyyksien tarkastelua. Haastateltavien lausumat voitiin sijoittaa usean eri aihe-alueen otsikon alle, jos ne sisältönsä puolesta sopivat useampaan asiakokonaisuuteen.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimusta toistettaessa sama tulos säilyy eri kerroilla eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Kuitenkin satunnaisvirheitä voi syntyä monesta eri syystä. Esimerkiksi haastattelussa vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin tai ymmärtää kysymyksen toisella tavalla kun tutkija on ajatellut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ymmärretään vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. (Uusitalo 1991: 84) Myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuloksien ollessa toistettavissa ja johdonmukaisia, se on reliabiili. Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastaukset toistuivat suurella osalla kysymyksiä samoina kysyttäessä sama kysymys eri henkilöiltä. Kysymyslomake on Vesa Routamaan toimesta virallisesti validoitu Vaasan yliopiston johtamisen laitoksella, joten näiltä osin tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Validiteetti tarkoittaa menetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus paranee, mitä enemmän molempiin, sekä reliabiliteettiin että validiteettiin kiinnitetään huomiota. (Uusitalo 1991: 84) Tämän tutkimuksen luotettavuutta on lisätty tarkoilla selityksillä tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista ja tutkimuselosteita on selvennetty suorilla haastattelukatkelmilla. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 214) Koko tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkijan pyrkimys selkeyteen haastattelukysymysten muotoilussa ja näin sen varmistaminen, että haastateltavat ymmärtävät heiltä kysytyt kysymykset. Luotettavuutta lisää myös haastattelujen nauhoittaminen ja sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen menetelmien käyttö.

## 5. TULOKSET

Tässä luvussa raportoidaan case-yrityksen perehdytysprosessia käsittelevän haastattelun tulokset sekä esitetään tutkittavien tarpeita työssä kyselylomakkeen pohjalta. Haastattelututkimuksen tuloksia käsitellään luvuissa 5.1.–5.9. ja ne jaotellaan perehdytysprosessin eri aihe-alueiden mukaan: suunnittelu ja toteutus, materiaali, perehdyttäjät, palaute, mielikuvat työstä ja työssä turhautuminen, työturvallisuus, kesto ja seuranta, onnistuneimpia kokemuksia perehdytyksestä sekä kehitysideoita. Viimeiseksi on esitetty uusien työntekijöiden ja perehdyttäjien mielipiteet yrityksen perehdytyksestä kouluarvosanoin arvosteltuna. Haastateltavien kokemuksia, tarpeita ja odotuksia havainnollistetaan haastatteluaineistosta valittujen haastattelukatkelmien avulla. Maslow’n tarvehierarkiaan perustuvan testin tulokset esitetään kappaleessa 5.10.

### 5.1. Suunnittelu ja toteutus

Hyvä ennakkosuunnittelu perehdytyksessä auttaa uusien työntekijöiden sitoutumista työtehtävään ja organisaatioon (Korosuo & Järvinen 1992: 263). Siihen kuuluu tavoitteiden asettaminen perehdyttämiselle. Ne ohjaavat perehdyttämisen toteuttamista käytännössä (Työturvallisuuskeskus 1992: 12). Suunnitelma voidaan jakaa osatavoitteisiin, jolloin perehdytettävä tutustuu yhteen tehtävään kerrallaan (Lepistö 2000: 71).

Tähän tutkimukseen osallistuneita haastateltavia kehoitettiin antamaan kouluarvosana perehdytyksen suunnittelulle. Tulokkaiden antamat arvosanat muodostivat keskiarvon 7½. Perehdyttäjien antama arvosana suunnittelulle oli 8. Suurimmaksi epäkohdaksi perehdytyksen suunnittelussa koettiin työvälineiden puutteellisuus. Yli puolet perehdytettävistä sanoi arvosanaa laskevan koneiden, tunnuksien ja kulkuoikeuksien puuttuminen työsuhteen alussa ja niiden hidas käyttöönotto. Kritiikkiä perehdytyksen suunnittelu sai haastateltavilta myös sen vähyydestä ja eräs työntekijä epäili, ettei hänelle oltu tehty minkäänlaista perehdytysuunnitelmaa. Tosin toisen perehdytettävän mielestä hänen perehdytyksensä oli suunniteltu suhteellisen hyvin mutta käytännössä asiat eivät aivan toimineet, esimerkiksi hänen sähköpostinsa alkoi toimia vasta monen työpäivän jälkeen. Eräs uusi työntekijä kuvaili työn alkupäiviä näin:

*”... mul oli kyllä paikka missä mä istuin, mut ei oo puhelinta, ei oo konetta, ei ollu periaatteessa mitään. Mähän en päässykkään mihinkään koska mulla ei ollu oikeuksia. Se*

*kesti jonkun aikaa ja pikku hiljaa pääsi hommaan mukaan. Et se on semmonen hankala prosessi.”*

Hyväksi asiaksi perehdytyksen suunnittelussa koettiin pääperehdyttäjän valmistautuminen uuden työntekijän tuloon. Osa haastateltavista uskoi heidän miettineen tarkasti perehdytyksen toteuttamista tai tehneen työtehtäviä etukäteen ja tällä tavoin järjestäneen aikaa uuden työntekijän perehdytykseen. Seuraavassa erään haastateltavan kommentti suunnittelusta: *”Silloinen esimies oli tehnyt sellasen perehdytyskansion ja edeltäjäni, joka vaihtoi tehtäviä, niin hän oli sitten tosi hyvin valmistautunut kanssa mun tulemiseen.”*

Suunnitelmien jälkeen perehdyttämisen toteutus etenee suunnitelmien mukaan tai niitä niin hyvin noudattaen kuin jokainen tilanne ja tulokas antavat myöden. Kuitenkin jokainen perehdytys on ainutkertainen tilanne ja suunnitelman on oltava siksi joustava. Perehdytysprosessi alkaa jo ennen työsuhteen alkua ja sen onnistuminen on myös uuden työntekijän harteilla. (Työturvallisuuskeskus 1992: 14.) Työntekijän kannalta tämä tarkoittaa muun muassa tiedon etsimistä työpaikasta ja työtehtävästä. Työhaastattelussa työhönottajien tulisi puolestaan kertoa hakijalle yrityksestä ja selventää hänen tulevia työtehtäviään.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, että ennen työhön tuloa monelle uudelle työntekijälle yritys, organisaation rakenne ja toiminta olivat epäselviä. Vain muutama oli hakenut itse tietoa yrityksestä tai työtehtävästä, mikä suurelta osin riippui työnvälitysfirmojen käytöstä, jolloin tulokkaat eivät tienneet ennen työhaastattelua, mistä yrityksestä oli kyse. Työhaastattelussa tulokkaille oli kerrottu lähinnä työtehtävistä ja mitä ne pitävät sisällään. Yrityksen esittely oli ollut vähäistä ja suurin osa uusista työntekijöistä ei muistanut työhaastattelussa kerrottaneen mitään yrityksestä.

Haastattelussa uusia työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan, mitä perehdytyksessä käytännössä tapahtuu. Toteutus vaihteli tulokkaiden sekä eri yksiköiden kesken, mutta useimmiten esimies tai tiimimanageri oli mennyt uutta työntekijää vastaan ja kertonut hänelle yleisimpiä asioita talosta, työstä ja työehdoista, esitellyt työkaverit ja pääperehdyttäjän sekä työpaikan paikkoja. Melko nopeasti tämän jälkeen ns. työnopastus oli alkanut, usein pääperehdyttäjän johdolla ja uusi työntekijä oli kiertänyt eri työnopastajien luona opetellen työtehtäviä. Seuraavassa haastattelukatkelma erään tulokkaan selvityksestä työn alkupäivistä:

*”Yritettiin kertoa päivänselviä asioita, missä on ruokala ja missä on vessat. Seuraavina päivinä pidettiin sellasta niin sanottua pientä koulutusta. Viikon loppuvaiheessa mä istuin siihen koneelle itte ja sitten toinen [perehdyttäjä] katto siinä vieressä et mitä pitää tehdä. Ja se toimi ihan hyvin.”*

Perehdytyksen toteutuksen keskiarvo oli tulokkaiden antamana 8 ja perehdyttäjien antamana myös 8. Perehdytyksessä tulisi luoda pohjaa kokonaisuuden hahmottamiselle (Vartia 1992: 9), ja perehdytyksen toteutuksen arvosanaa laski joidenkin perehdytettävien kohdalla juuri työnopastuksen liika yksityiskohtaisuus. Eräs haastateltava mainitsi asiasta näin: *”Nyt kun on päässyt tähän sisälle, niin ehkä se meni vähän turhan pilkun viilaamiseksi se perehdyttäminen. Et mun mielestä silloin käytiin vähän epärelevantteja asioita läpi.”*

Uudet työntekijät mainitsivat oppivansa useimmiten tekemällä ja monet olivat alkaneet itse tehdä töitä viimeistään toisen perehdytysviikon alussa. Eräs tulokas oli päässyt koneelle vasta muutama päivä ennen hänen perehdyttäjänsä poislähtöä ja tulokas totesi, että jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut parempi, jos hän olisi päässyt itse kokeilemaan ja tekemään työtä jo aikaisemmassa vaiheessa.

Monet uudet työntekijät kehuivat työkavereita ja työyhteisön ilmapiiriä. Kaikki tulokkaat oli tutustutettu työkavereihin, mikä edesauttaa yhteistyötä työyhteisössä (Kjelin & Kuusisto 2003: 132). Epävirallista perehdytystä eli esimerkiksi tulokkaan sopeuttamista työyhteisön kirjoittamattomiin sääntöihin ei uusien työntekijöiden mukaan ollut (Vartia 1992: 11). Tällaiset asiat ovat kuitenkin haastateltavien mukaan tulleet ajan myötä.

Perehdytyksen alkuvaiheessa uusilta työntekijöiltä oli yleensä kysytty, milloin työvaiheiden opastus sopisi heidän aikatauluunsa ja näin he kokivat saavansa itse vaikuttaa perehdytyksen kulkuun. Eräs haastateltava totesi saaneensa opetella itse oman tyylin tehdä työtä ja hän koki tämän positiivisena asiana. Vastuu perehdytyksen onnistumisesta on myös uudella työntekijällä ja haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytettävien oletetaan itse kysyvän epäselviä asioita ja näin vaikuttavan oppimiseen ja perehdytyksen onnistumiseen. Seuraavassa erään haastateltavan mielteitä perehdytyksen vaikutusmahdollisuuksista: *”Perehdytys tuntuu et siin ei oo mitään käytäntöä et se on ihan sen perehdyttäjän omalla kontolla et miten se hommansa hoitaa, ja sen puolesta omalla osuudella pystyy vaikuttamaan ihan hurjan paljon. Ihan vaan sillä et kun otetaan uus aihe käsittelyyn niin kysyy kaiken”*

## 5.2. Materiaali

Suurin osa perehdyttävistä oli saanut heti ensimmäisinä päivinä jonkunlaista materiaalia työtehtävistä ja yrityksen yleisistä asioista. Muutama tulokas sen sijaan ei ollut saanut joko mitään materiaalia tai ainoastaan perehdyttäjän omia muistiinpanoja käytännön prosesseista.

Materiaalia oli käyty yhdessä läpi joko tiimimanagerin, esimiehen tai pääperehdyttäjän kanssa. Usea tulokas kertoi, että materiaalia oli käyty läpi osittain, tärkeimmät asiat tai lähinnä, mitä materiaali piti sisällään. Yksi tulokas kertoi vieneensä materiaalin kotiinakin luettavaksi ja hänen kohdallaan materiaali oli käyty melkein kokonaisuudessaan läpi työpaikalla. Harvempi tulokkaista oli kuitenkin lukenut materiaalia yksinään.

Tampereella saatuun materiaaliin oltiin suurelta osin tyytyväisiä ja sitä oli voitu käyttää hyödyksi vielä perehdytyksen loputtuakin. Myös Tampereen perehdyttäjä totesi, että: ”*Aika hyvin on jaettu materiaalia.*” Uusille työntekijöille jaetaan muun muassa ”handbook”, joka sisältää kaikki työhön liittyvät perusasiat eli kaiken, mitä työ pitää sisällään. Tampereen perehdyttäjä kertoi handbookin olevan englanniksi ja sisältävän paljon lyhenteitä, minkä vuoksi se on ehkä hieman pelottava heti ensimmäisenä päivänä annettavaksi. Näistä perehdyttäjän kertomista handbookin epäkohdista Tampereella olevat perehdyttävät eivät kuitenkaan maininneet.

Espoon tulokkaiden kritiikki kohdistui materiaalin kohdalla sen epäselvyyteen ja turhaan laajuuteen. Lisäksi he kritisoivat Tampereen perehdyttäjänkin mainitsemaa englanninkielistä materiaalia. Se koettiin vaikeaselkoiseksi siinä esiintyvän runsaan uuden termistön vuoksi. Myös Espoon perehdyttäjän mielestä tulokkaille annettava perehdytyskansio on turhankin kattava. Tätä näkemystä tukevat seuraavat espoolaisten haastateltavien kommentit:

*”Mä sain semmosen kansion mis oli kaikkea infoa, se oli niin paksu vaan et sitä ei oikeen jaksanu lukee. En mä sitä suoraan sanottuna käyttäny ollenkaan. Siin oli varmaan liikaa tekstiä.”*

*”Aluksi saatiin isompi mappi täynnä kaikenlaista. Helpommalla pääsee, kun kysyy joltain.”*

Kjelin ja Kuusisto (2003: 206) muistuttavat, että perehdyttämistä varten suunniteltu materiaali kannattaa yleensä pitää mahdollisimman vähäisenä. Case-yrityksen uudet työntekijät toivoivatkin perehdytykseen tiukkaa tietopakettia; käytännöllistä tietoa työstä ja sen perusteista. Yksi tulokas kertoi toivovansa seuraavasti: ”... *olis voinu olla käytännöllisempää tietoa, et mitä se käytännössä se työ pitää sisällään ja sen jälkeen vasta, että mikä sen rooli on siellä. Et lähteä perusteista liikkeelle ja avartaa sitä näkemystä myöhemmin.*”

Uudet työntekijät näkisivät hyvän materiaalin sisältävän ainakin kaikille yhteiset asiat eli mittaussasiat ja deadlinet. Joissain asioissa toivottiin myös yhtenäistä linjaa, esimerkiksi käytetäänkö sähköpostissa kielenä suomea vai englantia.

### 5.3. Tulokkaiden kokemuksia perehdyttäjästä

Uudelle työntekijälle on hyvä nimetä henkilökohtainen perehdyttäjä, (Honkaniemi ym. 2007: 158) kuten kaikkien tutkittujen tulokkaiden kohdalla oli tehtykin. Jokaiselle oli ennalta määrätty yksi pääperehdyttäjä, jona useimmiten toimi henkilö, joka oli siirty-mässä uusiin tehtäviin ja jonka paikalle tulokas oli rekrytoitu. Yksi nimetty pääperehdyttäjä koettiin hyväksi perehdytettävien keskuudessa lähinnä sen takia, että tulokas tietää henkilön, jolta voi epäröimättä kysyä asioita ja jolla esimiehen lisäksi on vastuu perehdytyksestä.

Työ jakaantuu tasaisemmin, kun perehdyttäjänä toimii useampi henkilö (Kjelin & Kuusisto 2003: 195). Pääperehdyttäjän lisäksi useimmilla uusilla työntekijöillä oli ollut yhdestä seitsemään muuta perehdyttäjää, jotka toimivat työnopastajina. Nämä työnopastajat olivat työkavereita. Työnopastuksen jakamisen useamman ihmisen kesken perehdytettävät kokivat hyväksi tavaksi. Tätä perusteltiin sillä, että näin työkavereihin tutustuu nopeammin, perehdytys ei kuormita liikaa yhtä ihmistä ja tulokkaat pääsevät tutustumaan useiden ihmisten työtapaan. Perehdytettävien tyytyväisyys tähän käytäntöön ilmenee seuraavista haastattelukatkelmista:

*”Siin on se hyvä et siin samal tutustuu niihin ihmisiin, et mä tykkään et joutuu heti niitten ihmisten kaa tekemisiin ni sit sä tunnet ne nopeemmin. Se on siin mieles hyvä et se ei kuormita yhtä niin paljon, kun tääl on kiire, kun ne on jaettu. Et mun mielest ne pitääkin tehdä niin.”*

*”Se on ihan hyvä et se on hajautettu muitten kesken koska sit sä saat tai mitä mä tein itte niin mä saatoin kysyy useemmalta eri tyypiltä ni sit mä aina näin et miten eri henkilöt hoitaa työnsä ja sit mä poimin sen mikä itselle muotoutui hyväks tai parhaimmaksi tai pätevimmäksi tavaksi. Et näkee eri tapoja tehdä.”*

Kaikki tulokkaat olivat tyytyväisiä perehdyttäjiensä asenteisiin. Heitä kuvailtiin muun muassa sanoilla positiivinen, innostunut, motivoitunut ja asiallinen. Suurin osa tulokkaista oli lisäksi tyytyväisiä perehdyttäjien tapaan hoitaa perehdytys. Pari tulokasta kuitenkin kertoi muutaman heitä perehdyttäjien toiminnassa häirinneen asian. Eräs haastateltava mainitsi liian nopeasta etenemisestä työtehtäviä opastettaessa ja hänestä tuntui, että kaikki perehdyttäjät eivät aina ajatelleet sen olevan ensimmäinen kerta, kun hän näki työssä käytettäviä työkaluja ja ohjelmia. Toinen haastateltava tulokas olisi halunnut päästä itse tekemään ja harjoittelemaan työtä aikaisemmassa vaiheessa ja sanoi työnopastuksen menneen niin, että: *”toinen selittää ja mä istuin siinä takana”*.

Molempien yksiköiden tulokkailla oli tapana kysyä neuvoa työtehtäviin liittyen pääperehdyttäjän lisäksi myös muilta, useimmin lähimpänä istuvilta työkavereilta. Eräs haastateltava kommentoi neuvon kysymistä näin: *”Sä voit kysyy aina, et ei tarte miettiä et onko se nyt kiireinen vai ei.”* Kaikki haastateltavat kertoivat työkavereiden neuvovan ja auttavan mielellään ja työilmapiiriä tulokkaat kehuivat erityisen rennoksi ja mukavaksi.

#### **5.4. Työstä saatu palaute**

Palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Palautteen avulla työntekijä saa tiedon mahdollisista palkkioista tai rangaistuksista tai siitä, miten hänen tulee toimia. Palkkioista tärkeimpänä pidetään sosiaalisia palkkioita, joilla tarkoitetaan kiitosta, rohkaisua tai kohteliaisuutta. Työntekijä voi saada palautetta työkavereilta, esimieheltä tai työstä itsestään eli yksilö saa esimerkiksi onnistumisen kokemuksia työstään. Yksilö voi arvioida myös itse omaa suoritustaan. Suorituksesta saatu palaute vetoaa yksilön ylempiin tarpeisiin ja on siksi tärkeää. (Hersey ym. 2001: 48; Steers et al. 1996: 19; ks. myös Ranki 1999: 111.)

Haastatteluissa ilmeni, että uusien työntekijöiden saama palaute työsuorituksista on ollut molemmissa yksiköissä niukkaa, mutta mielipiteet jakautuivat melko tasan palautteen riittävyyden suhteen. Osa ei kaivannut enempää tai virallisempaa palautetta, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan kahdenkeskisiä keskusteluja esimiehen kanssa, ja perehdyttäjältä saatu suullinen palaute oli ollut mielekästä ja riittävää monelle. Osa perehdytettävistä taas olisi kaivannut enemmän palautetta.

Eräs haastateltava totesi palautteen olleen riittävää eikä hän edes osannut kaivata palautetta työnopastuksessa. Toinen tulokas kertoi perehdyttäjänsä kannustaneen häntä koko työnopastuksen ajan ja näin uusi työntekijä tiesi, että *”oikeeseen suuntaan on menossa.”* Konsulteilta saatu palaute koettiin hyväksi ja yksi haastateltava kuvasi palautetta *”neuvovaksi palautteeksi”*. Seuraava haastattelukatkelma kuvaa hyvin tulokkaiden keskivertovastausta palautteesta kysyttäessä: *”Koko ajan niinku tiesi et teenks mä nyt oikein vai teenks mä väärin. Mut mitään virallista palautetta siit siis ei oo tullut.”*

Vaikka suurelta osin palautteeseen ja sen määrään oltiin tyytyväisiä, koki osa uusista työntekijöistä kuitenkin, että palautetta olisi voinut saada enemmän. Palaute auttaisi tietämään, tekeekö työn varmasti oikein. Lisäksi positiivista palautetta kaivattiin jonkun verran, sillä positiivinen palaute lisäisi työmotivaatiota. On tärkeää, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hänen työnsä sujuu (Ruohotie ja Honka 1999: 80). Tämä käy ilmi seuraavissa haastattelukatkelmissa, joissa haastateltavat kertovat mietteitään palautteen annosta ja sen puutteesta ja siitä johtuvasta epävarmuuden tunteesta.:

*”Ei mitenkään virallisesti mutta kyllä sitä sillä tavalla tuli. Tietyllä tavalla sellanen tunne oli, että omasta mielestä meni ihan hyvin mutta ei ollu varma. Että osaankohan mä nyt okeesti nää hommat, että kauheella kiireellä tekee asioita ja tuntuu et ihan hyvin menee mutta ei oo sitä varmuutta tavallaan, että onkohan mä nyt kuitenkin muistanu.”*

*”Tääl ei anneta palautetta ennen kuin sä teet väärin.”*

H: *”Jos ei kuule mitään niin sitten on kaikki ok?”*

*”Mutta kun sitä ei tiedä miten ok se on, et onk se nippa nappa vai teet sä jotain ihan oikeesti hyvin. Et semmosta positiivista palautetta toivois enemmän, ainakin alussa, koska kyl se kannustaa yrittään hiukka enemmän ja sit pystyis välttää niitä virheitäkin paremmin, kun tulis sitä positiivista palautetta, koska se ainakin tuo lisää sitä keskustelua. Ja kun saa vaan negatiivista palautetta, niin se on vähän niin kuin ei motivoiva*



*asia. Ja alussa varsinkin kun tuntuu muutenkin, et seinät kaatuu päälle, kun on niin paljon opittavaa ja muistettavaa ni ei se tunnu kauheen kivalta.”*

### **5.5. Tulokkaiden mielikuvia työstä ja työssä turhautuminen**

Haastattelun perusteella kaikkien uusien tulokkaiden ennakko-odotukset uudesta työpaikasta olivat keskimääräisesti melko neutraaleja. Jotkut perehdyttävistä eivät odottaneet juuri mitään, mutta jotkut ilmoittivat tulleen mielenkiinnolla katsomaan, mitä uusi työpaikka toisi tullessaan. Eräs haastateltava mainitsi ison kansainvälisen yrityksen vaikuttaneen hänen innostuneeseen asenteeseensa. Toinen kertoi tulleen avoimin mielin ja odottaen samalla määräaikaisen työsuhteen mahdollista jatkamista. Eräs uusi työntekijä tuli taloon hieman epäilevällä mielellä, koska kyse oli pätkätyöstä. Hän kertoi väliaikaisen työn vaikuttavan väkisininkin työntekijän asenteeseen. Useiden haastateltavien työ oli kuitenkin alkanut niin lyhyellä varoitusaajalla, että he eivät ehtineet rakentaa mielikuvia tulevasta työstä ennen työsuhteen alkua.

Työsuhteen alussa ollut mielikuva voi muuttua perehdytyksen aikana. Tähän voivat vaikuttaa muun muassa toiset työntekijät, työympäristö tai itse työ (Kjelin & Kuusisto 2003: 133–134). Tässä tutkimuksessa uusilta työntekijöiltä kysyttäessä mielikuvien ja odotusten muuttumisesta perehdytyksen aikana vastaukset olivat hyvin samantyyllisiä molemmissa yksiköissä. Suurin osa sanoi yllättyneensä positiivisesti ja odotukset olivat ylittyneet. Tällä tavoin vastanneet kehuivat nimenomaan työilmapiiriä ja työkavereita ja he kertoivat juuri näiden asioiden vaikuttaneen suurelta osin mielikuvien muuttumiseen positiivisemmaksi. Eräs haastateltava totesi työn olevan kokonaisuudessaan paljon rennompaa, kuin minkä ensivaikutelman hän oli saanut, mutta uskoi sen johtuvan osin siitä, että työn oli nyt oppinut paremmin.

Muutama tulokas sanoi odotuksien vastanneen toteutunutta ja työ oli sen tyyppistä kuin oli odottanutkin. Yhden tulokkaan odotukset eivät olleet täyttyneet, sillä hän oli saanut hieman vääränlaisen kuvan työtehtävistä työhaastattelussa ja mielikuva oli sillä tasolla muuttunut töiden alettua. Hänen kohdallaan työhaastattelussa annettu kuva tulevasta työstä oli ollut laaja-alaisempi ja nykyinen työnkuva suppeampi.

Omien tarpeiden tyydyttämättömyys vaikuttaa työssä turhautumiseen ja työmotivaation alenemiseen (Juuti 2006: 45). Perehdytysprosessissa turhautumista aiheuttaneista asiois-

ta ei löytynyt yhteistä tekijää uusien työntekijöiden keskuudessa. Kolmasosa uusista työntekijöistä ei osannut mainita ainoatakaan perehdytysprosessissa turhauttanutta asiaa ja eräs haastateltava kommentoi turhautumattomuuttaan näin: *”Se oli hyvin käytännönläheinen perehdytys, käytiin niitä hommia läpi niin kuin ne on.”*

Muiden haastateltujen perehdytettävien turhautumisen kohde vaihteli. Yksi haastateltava totesi häntä turhauttaneen koneiden ja oikeuksien puuttumisen, jonka vuoksi hän ei pystynyt alussa työskentelemään ja harjoittelemaan täysipainoisesti omalla koneellaan. Toista tulokasta oli turhauttanut tekemättömyys, kun hän oli liian kauan joutunut seuraamaan sivusta perehdyttäjänsä opetusta saamatta itse osallistua työhön. Turhauttamista oli aiheuttanut myös tiedon riittämättömyys tai tietoa ei ollut helposti ja näkyvästi saatavilla.

## 5.6. Työturvallisuus

Työturvallisuusasioita ei perehdytysprosessissa juuri oltu käyty läpi kummassakaan yksikössä. Espoon perehdyttäjä kertoi osan tietoturva-asioista tulevan: *”siinä vaiheessa, kun uusi ihminen saa tietokoneen ja se kuka tulee asentamaan niin pitäisi kertoa siihen liittyvät perusasiat.”* Tästä tulokkaat eivät haastatteluissa maininneet, mutta mahdollisuutena on, että he eivät tienneet tämän lukeutuvan työturvallisuuteen. Kolmasosa uusista työntekijöistä oli saanut jonkinlaisen tietoturvakoulutuksen, mutta ei aivan työsuhteen alussa. Eräs työntekijä kertoi näin: *”Joku perehdytys oli tietokoneista mutta se oli kyllä niin huono, et siit ei jääny käteen kyllä yhtään mitään. Ei ollut mitään konkreettista mistä olis saanu kiinni.”*

Yleisin vastaus kuitenkin perehdytykseen sisältyvästä työturvallisuudesta kysyttäessä oli: *”Ei oo kyllä yhtään mitään ollu.”* Yksikään haastateltavista ei tiennyt perehdytyksen pohjalta, missä sijaitsee sammutuspeite tai varauloskäynti. Yksi haastateltavista mainitsi, että hänelle oli kerrottu ensiapukaapin paikka. Osa oli itse ottanut selvää työturvallisuudesta lukemalla seinillä olevista tauluista työturvallisuuteen liittyvää tietoa.

## 5.7. Kesto ja seuranta

Case-yrityksessä haastateltavien tulokkaiden perehdytysaika oli kestänyt noin viikosta kahteen viikkoon molemmissa yksiköissä. Viikkoa lyhyemmän perehdytyksen tulokkaat arvioivat liian lyhyeksi ja tästä johtuen kaoottiseksi. Ideaaliksi perehdytysajaksi tulokkaat arvioivat kaksi viikkoa. Siinä ajassa ehtii hyvin opetella perusasiat ja päästä työhön käsiksi.

Niiden tulokkaiden kohdalla, joilla perehdytys oli kestänyt alle viikon, pääperehdyttäjä oli usein päätoimisesti toisella paikkakunnalla ja perehdytys tapahtui muutamien päivien aikana, jonka jälkeen mahdollisesti vielä sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Keskimääräisesti tulokkaat olivat näin lyhyeen perehdytysaikaan tyytymättömiä. Perehtyminen on osa uutta työtehtävää ja sille on varattava riittävästi aikaa (Honkaniemi ym. 2007: 159). Haastatteluissa ilmeni selkeästi kahden viikon olevan sopiva aika perehdytykselle, sillä tulokkailla, joiden perehdytys oli kestänyt lähempänä kahta viikkoa, olivat erittäin tyytyväisiä ja olivat jo loppuaikana valmiina itsenäiseen työskentelyyn. Monet arvelivat lyhyemmänkin perehdytysajan riittävän, jos oikeudet, tunnukset ja koneet saapuisivat nopeammin uudelle työntekijälle ja työhön päästäisiin käsiksi heti alkumetreillä.

Moni haastateltava perehdytettävä totesi oppivansa parhaiten itse tekemällä ja heidän mielestään perehdytys nopeutuu entisestään, mitä nopeammin itse pääsee työskentelemään koneen ääreen. Tulokkaat mainitsivat lisäksi jonkinlaisen perehdytyksen jatkuvan vielä pitkälle intensiivisen perehdytysjakson jälkeen, sillä eteen tulee puolen vuoden jälkeenkin välillä kysyttävää. Seuraavissa haastattelukatkelmissa on uusien työntekijöiden mietteitä perehdytyksen kestosta:

*”Se oli kaks viikkoo, ku se oli se edeltäjä täällä. Se oli hyvä aika koska siinä oli ehditty käymään kaikki perusasiat läpi. Ja et jos se olis kestänyt pidempään niin siinä ei pääse siihen itsenäiseen työhön kuitenkaan viel siin perehdytyksen aikana täysin, et siin on koko ajan joku muu kuitenkin niinku vastuussa ja pystyy korjaa sun virheet jos teet jotain mokii. Sen jälkeen alkoi se todellinen kehitys siin työssä kun sä ihan oikeesti joudut oleen itse siin vastuus jo. Se oli oikeen sopiva se kaks viikkoo.”*

*”Alussa oli enemmän ja siitä se sitten harveni ja on edelleenkin. Parisen viikkoa sellasta niinku tiiviimpää. Se oli erittäin hyvä koska se meni mun omien tarpeiden mukaisesti. Itsenäinen ja aktiivinen täytyy olla.”*

Perehdyttämisen seuranta ei pidä unohtaa (Lepistö 2003: 5). Esimiehen on hyvä selvittää kahdenkeskisillä keskusteluilla tulokkaan kanssa, miten tämän odotukset ja tavoitteet suhteutuvat todellisuuteen. Esimiehen on useampaankin kertaan hyvä kirkastaa tulokkaan perustehtävää sekä keskeisiä tavoitteita, jotta uusi työntekijä voi suunnata omaa toimintaansa yhä paremmin toivotun mukaiseksi. (Honkaniemi ym. 2007: 162.)

Tämän tutkimuksen perehdytyksen seurannan keskiarvoksi muodostui 8, kun tulokkaat antoivat sille kouluarvosanan. Perehdyttäjien antamana keskiarvoksi saatiin myös 8. Perehdytysprosessin onnistumisen ja lisätarpeen seurantaan oltiin Espoossa melko tyytyväisiä. Tämän puolen on hoitanut ensisijaisesti joko esimies tai tiimimanageri. Esimiehen kanssa käytyjä kahdenkeskisiä keskusteluja perehdytyksen jälkeen on kuitenkin ollut melko vähän, mutta kaksi tulokasta mainitsi, että heidät oli muutamaan otteeseen kutsuttu keskustelemaan esimiehen kanssa työn sujumisesta. Kuitenkin useimmiten seuranta on tapahtunut esimiehen tai tiimimanagerin kysyessä ohimennen töiden sujumisesta. Tällaiseen seurannan tapaan oltiin melko tyytyväisiä ja eräs uusi työntekijä koki asian erittäin positiivisena kuten seuraavasta haastattelukatkelmasta käy ilmi: *”..esimies tulee kysymään, että miten sulla menee, meneeks sulla hyvin... aivan mahtavaa, vaikka onkin pieni ele, että pidetään huolta.”* Suurin osa Espoon tulokkaista koki seurannan ”olevan hallinnassa” ja sen olleen riittävää.

Tampereen yksikön uudet työntekijät olivat kriittisempiä seurannan suhteen ja he kaikki olivat melko yksimielisiä sen puuttumisesta. Tampereella muun muassa todettiin: *”Ei siihen hirveesti kyllä kiinnitetty huomiota.”* ja *”Suoranaisesti siihen, et olin uusi ja perehdytykseen liittyen ei ollut.”* Kuitenkin myös heiltä oli esimies tai tiimimanageri ohimennen kysynyt miten työt sujuvat, mutta varsinaisia henkilökohtaisia keskusteluja perehdytysprosessin onnistumisesta tai perehdytyksen lisätarpeesta sen sijaan ei oltu kenenkään kohdalla käyty. Tampereen yksikön tulokkaat toivoivat henkilökohtaisia keskusteluja perehdytysjakson päätyttyä, sillä kaikista asioista ei haluta keskustella muiden työkavereiden kuullen.

## 5.8. Perehdytysprosessin onnistuneimmat kokemukset

Yrityksen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen, koska se voi tyydyttää muun muassa liittymistarpeita (Ruohotie & Honka 1999: 120).

Kun tulokkailta kysyttiin haastattelussa heidän perehdytysprosessissa mukavimmaksi ja onnistuneimmaksi kokemaansa asiaa, useimpien vastauksista nousivat esiin hyvä työilmapiiri sekä yhteishenki. Muutama tulokas mainitsi perehdyttämisen jakamisen usealle henkilölle onnistuneimmaksi. Perehdytysprosessissa hyväksi asioiksi koettiin lisäksi vastuun pitäminen yhdellä ihmisellä, pääperehdyttäjällä, sekä yksi tulokas mainitsi erityisen hyväksi asiaksi käydä tärkeimmät asiat läpi tiimimanagerin kanssa. Seuraavissa haastattelukatkelmissa tulokkaat kertovat heidän onnistuneimpia kokemuksiaan perehdytyksestä:

*”..se ilmapiiri, et tunsit kyl ittersä tervetulleeks. Sit sitä ei jännitä mitään niit juttui, ku ei tartte ajatella et mitä noi must ajattelee.”*

*”Jos kaikilla on kiire niin se on hyvä et antaa jokaiselle ihmiselle yhen vastualueen mitä opettaa uusille. Ellei niitä oo sit liian monta et menee ihan sekasin, mut se on ihan hyvä idea et sit ainakin kaikilla on aikaa tunnin verran. Ja kaikki on hirveesti auttanu ja tukenut. Täältä voi kaikilta kysyä.”*

*”Se mistä tykkäsin, et silloisen team managerin kans käytiin tosi jämpästä ne kriittiset kohdat läpi et täl taval se team manageri viel varmisti et nää missä voi eniten kämmätä tai tulis niinku mahdollisesti taloudellista tappiota jos tekee näissä virheet. Niin se teammanageri kävi sitten ne läpi ne kohdat, kaikkist tärkeimmät kohdat. Et viel sellase-na kertauksena. Ja siin pysty sit varmentaan.”*

## 5.9. Kehittämisideoita

Haastatteluissa tulokkailta kysyttiin mahdollisista ongelmista työssä ja nimenomaan sellaisista, jotka he voisivat yhdistää perehdytyksessä tapahtuneisiin virheisiin tai puutteisiin. Perehdytettävät kertoivat omia mielipiteitään nykyisestä käytännöstä ja asioista, joissa he olisivat kaivanneet enemmän perehdytystä. Tulokkaita pyydettiin myös antamaan kehittämisideoita perehdytysprosessiin, konkreettisia asioita nykyisen käytännön muuttamiseen.

Kun uusilta työntekijöiltä kysyttiin muutos- ja kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin, he useimmiten mainitsivat työn kokonaisuuden hahmottamisen tärkeyden ja miten tätä hahmottamista voisi edistää. Tulokkaat toivoivat perehdytyksen alkavan suurista koko-

naisuuksista ja vasta tämän jälkeen siirtyvän esimerkiksi työkaluihin. Seuraavassa yksi esimerkkilause haastateltavalta: *”Ennen kun mennään ihan hirveesti niihin työkaluihin niin vois vielä vähän enemmän keskittyä siihen kokonaisuuteen. Eli että mitä tehdään ja miks tehdään ja ketä nää ihmiset on ja mitä alueita ne hallitsee, ennekun mennään mihinkään työkaluhommiin.”*

Eräs tulokas mainitsi, että olisi hyvä käydä ensin kaikkein tärkeimmät työtehtävät läpi, minkä jälkeen voisi siirtyä yksityiskohtaisempiin ja vähemmän tärkeisiin asioihin. Toivottiin myös, että työnopastus aloitettaisiin aivan perusteista sekä käytännön asioista ja myöhemmin tulisivat yksityiskohtaisemmat tiedot esimerkiksi eri työntekijöistä organisaation eri tasoilla. Haastateltavat toivoivat selvennystä oman työnsä sijoittumisesta kokonaisuuteen ja oman työnsä vaikutuksista yleisemmällä tasolla. Muutamat tulokkaat toivoivat kokonaisuuteen liittyen tietoa sekä case-yrityksen että heidän yhteistyökumppaninsa organisaatiosta ja näiden eri tasoista. Eräs haastateltava mainitsi asiasta näin:

*”Tästä lähinnä x- organisaatiosta, että semmosta mihin kohtaan me sijoitutaan ja sitten vähän laajemmin, kun meille lähinnä kerrottiin, sillon kun mä alotin, niin tästä [projektin] organisaatiosta niin ois tosi hyvä, että käytäis näitä x:n businessyksiköjä läpi ja tällästä. Ois voinu ihan alottaa sen koko perehdytyksen lähinnä siitä, että miten tää [projekti] sinne mihin organisaatioon ja mitä se tekee.”*

Muutama uusi työntekijä haluaisi perehdytyksessä kerrottavan tarkemmin työhön liittyvistä vastuualueista, eli kuka tekee mitäkin ja mitä itse saa tehdä ja mitä ei missään nimessä saa tehdä. Samoin työtehtävien määrääjoista toivottiin enemmän informaatiota. Osa ei aina tiennyt, ovatko joidenkin tehtävien deadlinet ehdottomia takarajoja vai voiko niissä joustaa. Onko esimerkiksi ohjeistuksissa kerrottavan työtehtävän määrääjaksi sanottu seitsemän päivää paikkaansa pitävä tieto vai olisiko huomattavasti parempi jos työ olisi tehty jo yhden päivän sisällä. Myös informaatiota kaikkien eri työtehtävien deadlineista ei oltu kerrottu kerralla, vaan tieto oli tullut tiputellen. Perehdytettävät toivoivat myös selkeyttä työtehtäviin, joita mitataan ja samoin mittauksen kannalta erityisen tärkeisiin asioihin. Eräs haastateltava kommentoi mittausasiaa näin: *”Olen ajatellut, että miks ei se oo aina se korkein tulos, se jos mä oon aina tehnyt hommat siinä ajassa kun pitää, että mitä ne mittaa?”*

Muutama haastateltava mainitsi kertauksen tärkeydestä ja antoi kehitysideaksi käydä perehdytyksen tärkeimmät asiat läpi uudestaan jonkun ajan kuluttua. Eräs haastateltava mainitsi asiasta näin: *”Ensimmäisinä päivinä käytiin tärkeitä eikä käytännöllisiä asioita*

*läpi. Olis voinut toivoa, et ne tärkeet käydään vielä kerran läpi ehkä vaikka kuukauden päästä koska varmaan 10 % jää ensimmäisenä päivänä mieleen, kun kaikki on uutta.”*

Eräs haastateltava ehdotti kehitysideanaan yhteistä koulutustilaisuutta uusille työntekijöille. Tällaisessa tulokkaille järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa voitaisiin käydä läpi edellä mainittuja perehdytyksessä tärkeiksi koettuja asioita, kuten esimerkiksi organisaatiokaavio, vastuualueita ja työkaluja. Tätä ehdotusta perusteltiin sillä, että alkuvaiheessa ihmisillä on paljon kysymyksiä ja koska perehdyttäjillä ei ole liiaksi aikaa jokaiselle tulokkaalle, kysymyksiä voisi esittää tässä yhteisessä tilaisuudessa kaikkien tulokkaiden kuullen, jolloin myös oppimista tapahtuisi.

Uudet työntekijät toivoivat lisäksi yhteisiä toimintatapoja ja – malleja: Selkeitä ohjeita, jotka olisivat yhtenäiset kaikille. Näin saataisiin kitkettyä pois myös jokaisen omia tapoja, jotka eivät ole niin prosessinomaisia. Myös kaikenlaisten listojen ja ohjeiden tärkeistä asioista olisi hyvä olla valmiina jo työsuhteen alkaessa, ettei informaatiota tule tiputellen.

Muutama tulokas mainitsi perehdytykseen käytettävän ajan tärkeydestä: Olisi hyvä, jos uusia asioita ei tarvitsisi opetella kiireellä. Muita kehitysideoita haastateltavilta uusilta työntekijöiltä tuli liittyen muun muassa jo aiemmin mainittuun oman tietokoneen käyttöönottoon heti työsuhteen alettua, jotta oppimisprosessi helpottuisi, kun työhön pääsisi nopeammin käsiksi. Myös intranetin olisi hyvä olla heti käytettävissä, jotta sieltä voisi omatoimisesti etsiä tietoa. Tulokkaan aktiivista roolia työtehtävien teossaopettelussa? korostettiin myös mainitsemalla uusien työkalujen opastuksesta: Perehdyttäjien toivottiin kertovan kerran kustakin työvaiheesta, mutta toivottiin myös, että jo muutaman päivän kuluttua uusi tulokas pääsisi itse koneen ääreen ja perehdyttäjä olisi enää vain taustalla tukena. Tätä tapaa tulokkaat perustelivat oppimisen tehostamisella. Myös ehdotus muissa kaupungeissa työskentelevien kollegojen tapaamisesta esitettiin haastatteluissa. Eräs haastateltava totesi asiasta näin:

*”Ollis ollu heti alussa kiva käydä kattomassa vähän muitakin saitteja, kun niitten kans kuitenkin on tekemisissä et ei ne olis vaan se nimi paperilla. Ois vähän semmonen henkilökohtaisempi fiilis koko jutussa.”*

Muita kehitysehdotuksia tuli muun muassa managerin roolista. Managerilta toivottiin henkilökohtaisempaa ja aktiivisempaa roolia perehdytysprosessissa. Tätä voitaisiin edistää muun muassa managerin ja uusien työntekijöiden välisillä keskusteluilla.

Kurssialueista ja niiden opastamisesta tuli myös yksi ehdotus. Mainittiin nopeampi sisäänajo omaan kurssialueeseen, jolloin uudet työntekijät pääsisivät heti oppimaan oman alueensa asioita ja pääsisivät omaan työhönsä kiinni ennen toisten kurssialueiden opettelua.

Haastateltavia pyydettiin antamaan kouluarvosana (4-10) perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Perehdytyksen suunnittelulle tulokkaat antoivat arvosanaksi 7½, toteutukselle 8 ja seurannalle 8. Perehdyttäjät arvostelivat samat osa-alueet arvosanoin 8, 8 ja 8.

### **5.10. Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvan testin tulokset**

”Mitä minä haluan työstäni” -testi perustuu Maslowin tarvehierarkiaan ja tutkii työntekijän arvostamia asioita työssä. Jokainen haastateltava täytti kyseisen 8-kohtaisen lomakkeen haastattelun loputtua. Tulosten analysoinnissa ei eroteta perehdyttäjiä ja tulokkaita toisistaan, vaan jokaisen 12 haastateltavan täyttämän lomakekyselyn antamia tuloksia käsitellään yhtenä joukkona. Tämä siksi, koska perehdyttäjien kesken tarverakenteissa ei havaittu yhtäläisyyksiä. Molemmat perehdyttäjät arvostivat vähiten fysiologisia tarpeita, mutta muuten heidän tarverakenteensa vaihteli.

Korkeimmalle tasolle nousivat selkeästi itsensä toteuttamisen tarpeet. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä on kaikkein motivoitunein silloin, kun työ on innostavaa, kiinnostavaa ja haastavaa. Työntekijä haluaa hyödyntää omia tietojaan ja taitojaan ja päästä näin toteuttamaan itseään sekä kehittämään omia sisäisiä mahdollisuuksiaan. Yleensä tämän tarpeen tyydyttäminen vaatii työtehtäviä, joissa voi käyttää luovuutta ja innovatiivisuutta ja jotka ovat haaste työntekijän taidoille. Tämä pitäisi ottaa huomioon myös työsuhteen alkumetreillä perehdytyksessä perehdytysuunnitelman joustavuutena. Suunnitelmaa muutetaan yksilölle sopivaksi ja tulokas voi halutessaan itse miettiä oman perehdytyksen etenemistä ja samalla häntä rohkaistaan oma-aloitteisuuteen.

Seuraavalle, toiseksi korkeimmalle tasolle nousivat sosiaaliset tarpeet, jotka tarkoittavat käytännössä sitä, että työntekijä haluaa olla vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa ja tulla hyväksytyksi työkavereiden keskuudessa. Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki sekä sujuva yhteistyö ovat tekijöitä, jotka saavat työntekijän motivoituneeksi tekemään työtään ja jotka hän kokee tärkeimmäksi asiaksi työpaikalla. Työntekijä on



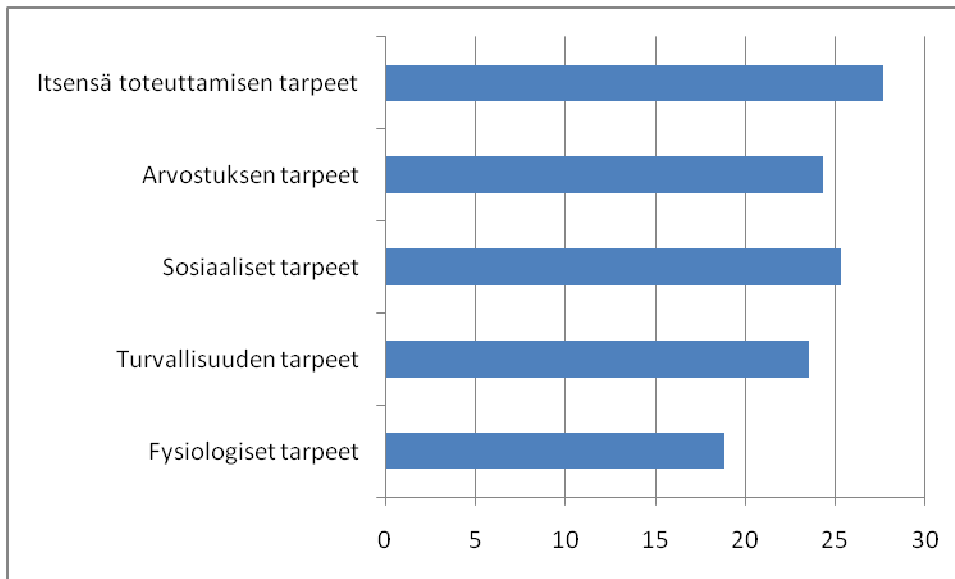
tehokkaimmillaan saadessaan tehdä yhteistyötä muiden työyhteisöjen jäsenten kanssa. Perehdytyksessä tämä otetaan huomioon järjestämällä yhteisiä hetkiä työyhteisön jäsenten kanssa, jotta sosiaalistuminen nopeutuu ja uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti yhdeksi työyhteisön jäseneksi. Myös usean perehdyttäjän käyttö tutustuttaa tulokkaan nopeasti laajaan sosiaaliseen verkostoon.

Tarpeista kolmanneksi korkeimmalle nousivat arvostuksen tarpeet eli työntekijä motivoituu helposti, jos hänen työtään arvostetaan ja huomioidaan ja jos hänelle esimerkiksi annetaan tunnustusta jonkin tehtävän hyvästä suorittamisesta. Työntekijä myös odottaa esimieheltään oman työnsä arvostamista ja sen osoittamista. Työntekijät, joilla korostuvat arvostuksen tarpeet pyrkivät usein saavuttamaan valtaa ja huomiota. Perehdyttäjä voi huomioida näitä tarpeita kannustamalla tulokasta ja huomioimalla tulokkaan edistymisen hänen opettellessaan uutta työtä.

Lähelle arvostuksen tarpeita nousivat turvallisuuteen liittyvät tekijät. Tällöin työntekijällä on tarve saada järjestystä ympärilleen. Työpaikalla nämä tarpeet voivat ilmetä tarpeina turvallisiin työolosuhteisiin, kuten työpaikan varmuuteen ja selkeisiin työtehtäviin. Jos nämä tarpeet korostuvat uudella työntekijällä, niitä voidaan huomioida selkeillä suunnitelmilla perehdytyksen etenemisestä. Vähiten tutkittavat motivoituivat fysiologisista tarpeista eli lähinnä toimeentuloon liittyvistä tekijöistä, joita ovat muun muassa palkka, lomat ja muut edut.

Tutkimustuloksista ilmeni, että keskiarvollisesti itsensä toteuttamisen tarpeet nousivat korkeimmalle. Kuitenkin tarkasteltaessa niitä tarpeita, jotka tutkittavat olivat arvostaneet ensimmäiselle sijalla sekä itsensä toteuttamisen että sosiaaliset tarpeet arvostettiin yhtä korkealle. Neljä työntekijää kahdestatoista arvosti ensisijaisesti itsensä toteuttamisen tarpeita ja toiset neljä työntekijää arvostivat sosiaalisia tarpeita sekä yksi työntekijä molempia yhtä paljon.

Tarverakenteissa havaittiin eroja eri yksiköiden välillä. Espoon tutkittavista 62,5 % motivoitui eniten sosiaalisista tarpeista. Loppujen tutkittavien tarverakenne vaihteli itsensä toteuttamisen, arvostuksen ja fysiologisten tarpeiden välillä. Tampereella sen sijaan tutkittavat motivoituivat selkeästi eniten itsensä toteuttamisen tarpeista; nämä koki vahvimpana 75 prosenttia tutkittavista.



**Kuvio 5.** Kyselylomakkeen tulokset.

Yllä olevasta kuviosta näkyy selkeästi mitkä tarpeet suuntaavat vahvimmin case-yrityksen työntekijöiden työpaikkakäyttäytymistä.

## 6. YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata ja arvioida perehdyttämisen nykytilaa kohteena olevassa organisaatiossa ja tutkia, miten organisaation perehdytysprosessi vastaa uusien työntekijöiden tarpeita. Tutkimusongelmana oli **vastaako toteutettu perehdytysprosessi uusien työntekijöiden tarpeita ja odotuksia?**

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia perehdytystä käytännön näkökulmasta: Minkälaisena uudet työntekijät kokevat saaneensa perehdytyksen, mitä perehdytys on kohdeorganisaatiossa ja mitä ongelmakohtia siihen liittyy. Samalla pyrittiin selvittämään perehdyttäjinä toimineiden henkilöiden näkemyksiä perehdytysprosessin käytännöistä ja perehdyttämisen yhdenmukaisuutta eri yksiköiden välillä. Nämä esitettiin tutkimuksen toisena ja kolmantena tavoitteena. Tutkimuksen neljäntenä tavoitteena oli pyrkiä selvittämään työntekijöiden tarpeita ja sitä kautta heidän tarpeidensa ja perehdytyksestä saatujen kokemusten vastaavuutta. Tutkimusongelmaan etsittiin vastauksia kerätyn aineiston avulla.

Tutkimustuloksista kävivät ilmi case-yrityksen vahvuudet sekä heikkoudet perehdytysprosessin kulussa. Kokonaisuutta tarkasteltaessa sekä tulokkaat että perehdyttäjät olivat tyytyväisiä koko perehdytysprosessin kulkuun. Kuitenkin myös useita epäkohtia havaittiin. Nämä herättivät kehittämisideoita tutkijassa. Perehdyttämiskäytännöissä löytyi sekä eroja että yhdenmukaisuutta tarkasteltaessa kohdeorganisaation eri yksiköitä. Erityisesti eroavaisuuksia havaittiin siinä millaisena työntekijät kokivat materiaalin sekä seurannan. Tampereen yksikön työntekijät kokivat materiaalin suhteellisesti parempana kuin espoon haastateltavat ja seurannasta kysyttäessä tamperelaiset taas olivat huomattavasti tyytymättömämpiä espoolaisiin verrattuna. Samalla tuli ilmi, että myös samassa yksikössä perehdyttämiskäytännöt vaihtelivat eri työntekijöiden kesken, mutta mitään selkeää yhtäläisyyttä ei löytynyt.

Työntekijöiden tarpeita tutkittaessa selvisi, että itsensä toteuttamisen tarpeet nousivat vahvimiksi tarpeiksi eli ne dominoivat suurimmaksi osaksi työntekijöiden työpaikkakäyttäytymistä. Myös tässä havaittiin eroja eri yksiköiden välillä. Espoossa vahvimpana tarpeena koettiin sosiaaliset tarpeet ja Tampereella itsensä toteuttamisen tarpeet.

Tämä kappale käsittelee case-yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia perehdyttämiskäytännöissä ja samalla tarkastellaan asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista. Tämän

jälkeen esitetään uusi ja mahdollisesti käyttöön otettava perehdyttämismalli, joka pohjautuu kirjallisuudesta ja tutkimustuloksista saatuun näkemykseen. Lopuksi arvioidaan tutkimusta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## **6.1 Vahvuudet ja heikkoudet**

Tutkimustulosten mukaan vahvuudeksi kohdeorganisaation perehdytyksessä nousi selkeästi esille hyvä työilmapiiri ja mukava työyhteisö sekä yhteishenki työkavereiden kesken. Nämä asiat vähensivät jännitystä työpaikalla työsuhteen alussa sekä lisäsivät työssä viihtymistä. Myös työntekijöiden tarpeita tutkittaessa sosiaaliset tarpeet nousivat toiseksi korkeimmalle tasolle, mikä tukee haastatteluiden tuloksia ja nostaa hyvän työilmapiirin yhdeksi kohdeorganisaation perehdyttämisen vahvuuksista. Toiseksi vahvuudeksi perehdytysprosessissa voidaan todeta perehdyttäjien positiiviset asenteet perehdyttämistä kohtaan sekä yhden pääperehdyttäjän valinta ja nimeäminen. Tämä selvensi tulokkaille, kenellä on vastuu perehdytyksestä.

Myös heikkouksia tai kehittämiskohteita löytyi kohdeorganisaation perehdytysprosessista. Selvimmäksi heikkoudeksi tutkimustuloksien perusteella koettiin työvälineiden puuttuminen työsuhteen alussa, mikä viivästytti työn aloituksen ajankohtaa, minkä vuoksi osa tulokkaista turhautui. Kuitenkin työntekijöiden tarpeita tutkittaessa selvisi, että työntekijöitä eivät kovinkaan paljon motivoi fysiologiset tarpeet eli motivaatiota eivät huomattavasti paranna toimivat työvälineet. Tätä voidaan kuitenkin tulkita niin, että työvälineiden toimivuus ei motivoi pitkällä tähtäimellä, mutta kuten Herzbergin kaksifaktorigen teoria osoittaa, hygieniatekijöissä ilmenevät puutteet johtavat tyytymättömyyteen ja työmotivaation laskuun. Tulokkaille jaettava materiaali koettiin myös liian laajaksi ja vaikeaselkoiseksi, joten kehittämiskohteena on materiaalin sisällön selkiyttäminen ja mahdollinen supistaminen. Kuten aikaisemmin mainittiin, materiaaliin kohdistuva kritiikki tuli selkeämmin esille haastateltaessa Espoossa työskenteleviä työntekijöitä. Työnopastuksessa on vastaisuudessa kiinnitettävä huomiota työtehtävien kokonaisuuden hahmotukseen ennen yksityiskohtaisempien tietojen opetusta perehdyttävälle. Seuraavassa on esitelty case-yrityksen perehdytysprosessin kolme selkeintä vahvuutta ja heikkoutta.

**Vahvuudet**

1. Työyhteisö ja -ilmapiiri
2. Perehdyttäjien asenteet
3. Pääperehdyttäjän nimeäminen

**Heikkoudet**

1. Työvälineiden puuttuminen
2. Materiaalin vaikeaselkoisuus ja laajuus
3. Työnopastuksen yksityiskohtaisuus

Yhteenvedona esitetään kuvio 6. siitä, millainen onnistunut perehdytysprosessi voisi olla case-yrityksessä. Kuvio perustuu tutkimuksessa käytettyyn kirjallisuuteen sekä haastatteluiden että lomakekyselyiden antamiin tutkimustuloksiin.

Ennen työsuhteen alkamista	Ensimmäinen Työpäivä	Ensimmäiset Viikot	1kk-6kk
Työnkuvan määrittely	Tutustuminen työyhteisöön	Muut osastot	
Perehdyttämisen suunnitelma	Tilojen esittely	Työnopastus	
Vastuunjako	Yrityksen toiminta ja tavoitteet	Työturvallisuus	Kertaus
Tulokkaasta tiedottaminen	Työsuhte	Seuranta	
Työvälineet	Materiaali	Palaute	Keskustelu

**Kuvio 6.** Uusi perehdyttämissprosessi.

Perehdyttäminen voidaan jakaa eri tavoin osiin. Ajallisena prosessina kuvattuna perehdyttäminen voidaan jakaa ennen työsuhteen alkua tapahtuviin toimenpiteisiin, ensimmäisten päivien perehdyttämiseen ja seuraavien viikkojen ja kuukausien aikana tapahtuvaan perehdyttämiseen.

#### *Ennen työsuhteen alkamista*

Kuvion ja perehdyttämisohjelman ensimmäinen osa selventää ennen tulokkaan työsuhteen aloittamista tapahtuvia toimenpiteitä. Tärkeimpänä tässä osassa pidetään työn määrittelyä rekrytoinnin helpottamiseksi. Työn määrittely tehdään jo ennen työnhauilmoitusta, jotta löydetäisiin halutut kriteerit täyttävä uusi työntekijä. Haastattelussa työnkuva selitetään ymmärrettävästi haastateltavalle, jotta hän saa totuudenmukaisen kuvan mahdollisesta tulevasta työtehtävästään. Haastattelussa myös varmistetaan, että työntekijän tavoitteet ovat työtehtävään soveltuvat.

Haastattelun jälkeen, kun tiedetään enemmän muun muassa uuden työntekijän aikaisemmista työkokemuksista, työn määritys ja selkiyttäminen ovat paikallaan vielä kerrata ennen uuden työntekijän saapumista. Työnkuvan määrittelyn jälkeen on valmisteltava kirjallinen perehdyttämissuunnitelma uudelle työntekijälle. Siinä tulisi olla selkeästi ilmaistuna, mitä tulokkaan kanssa käydään läpi ja millä aikataululla. Perehdytyksessä on tärkeää joustavuus ja perehdyttämissuunnitelma on tehtävä sellaiseksi, että sitä voidaan muuttaa sen hetkiseen tilanteeseen ja uudelle tulokkaalle sopivaksi.

Perehdyttämisen eri osa-alueiden vastuunjako mietitään ennen tulokkaan saapumista. Ensisijaisesti vastuu perehdytyksestä on esimiehellä. Tämä jakaa vastuuta tulokkaalle valitulle perehdytyshenkilölle ja myös yhdelle tai useammalle työnopastajalle. Vastuunjako kirjataan ylös jakaen se selkeästi eri henkilöille sekä mietitään mahdolliset sijaisperehdyttäjät sairastapauksissa. Perehdyttäjät valitaan ja ohjeistetaan hyvissä ajoin, jotta nämä voivat valmistautua rooliinsa. Tässä vaiheessa on hyvä ottaa huomioon tulokkaan oma vastuu perehdytyksen onnistumisesta. Voidaan miettiä, mihin vaiheisiin hän pystyy itse halutessaan vaikuttamaan sekä huomioidaan jokaisen perehdytettävän oma tyyli tehdä töitä ja perehtyä. Näin ollen ollaan valmiita muuttamaan alkuperäistä perehdyttämissuunnitelmaa työnopastuksen alkaessa.

Ennen uuden työntekijän aloittamista esimiehen tulee valmistella työyhteisöä kertomalla tulokkaasta, hänen työroolistaan ja aloitusajankohdasta. Näin työkavereille muodostuu käsitys uudesta työkaverista ja hänen roolistaan työyhteisössä. Ennen työsuhteen alkua

tulokkaan työpiste ja työvälineet laitetaan kuntoon, jotta työnopastus voi tarvittaessa heti alkaa. Myös tunnukset ja salasanat hankitaan hyvissä ajoin.

#### *Ensimmäinen työpäivä*

Seuraavat perehdyttämisohjelman osa-alueet tulee käydä läpi tulokkaan saapuessa ja hänen ensimmäisinä työpäivinään. Tulokkaan saapuessa hänet esitellään työyhteisön jäsenille, ensimmäisenä päivänä ensisijaisesti hänen läheisimmille työtovereilleen. Tämä luo perustaa hyvälle yhteistyölle ja sosiaalistuminen työyhteisöön voi heti alkaa. Tulokkaalle esitellään myös työympäristö; yleiset tilat ja hänen työpisteensä. Esimies käy läpi hänelle tehtyä perehdytysuunnitelmaa sekä kertoo yrityksen visiosta ja liike-ideasta ja selvittää tulokkaalle työsuhteeseen liittyviä asioita.

Ennen tulokkaan työsuhteen alkua hän on saanut jo perustietoa yrityksestä ja omasta työnkuvastaan työnhakuilmoituksessa ja työhaastattelussa. Työhaastattelussa hän on voinut saada jo jonkinlaista materiaalia mukaansa luettavaksi. Ensimmäisinä päivinä kirjallista materiaalia annetaan keskeisimmistä työsuhteen ehdoista, yritykseen liittyvää materiaalia sekä itse työhön ja työnopastukseen liittyvää aineistoa. Näitä käydään läpi esimiehen ja perehdyttäjän kanssa. Kirjallisessa muodossa olevan informaation lisäksi on tärkeää huomioida, että perehdytettävä saa kaiken tarvitsemansa tiedon vaivattomasti ja myös halutessaan kysymällä perehdyttäjältä. Ensimmäisinä päivinä on syytä välttää liian informaation antamista tulokkaalle ja muutenkin näihin päiviin on syytä valmistautua huolella, sillä ensivaikutelma jää tulokkaan mieleen pitkäksi aikaa ja vaikuttaa hänen viihtymiseensä ja sopeutumiseensa yritykseen.

#### *Ensimmäiset viikot*

Ensimmäisten viikkojen sekä kuukausien aikana tulokkaan tutustuminen työyhteisöön ja sosiaalistuminen jatkuu. Tutustumista yrityksen eri ihmisiin voidaan laajentaa yrityksen eri osastoilla työskenteleviin työntekijöihin ja tutustuttaa hänet näihin työtovereihin, joiden kanssa hän ei päivittäin työskentele tai ole fyysisesti samassa paikassa. Sosiaalistamisessa on otettava huomioon eri yksilöiden tarpeet ja mahdollisesti lisättävä tai vähennettävä ryhmätyöskentelyä tulokkaan kiinnostuksesta riippuen.

Työnopastus alkaa työvälineisiin ja työn sisältöön tutustumalla. Aluksi kiinnitetään huomiota kokonaisuuden hallintaan ja lisätään uuden työntekijän tietämystä vähitellen yksityiskohtaisemmalla tiedolla. Mahdollisimman pian työnopastuksen alussa päästetään tulokas itse tekemään ja oppimaan työtä tekemisen kautta. Työnopastuksessa otetaan myös tulokkaan omat tarpeet huomioon. Esimerkiksi uudet työntekijät, joilla on

voimakas turvallisuuden tarve haluavat mahdollisimman selkeän työnkuvan ja -tehtävät. Työnopastus tulee jatkumaan tulokkaan kokemuksesta ja työtehtävästä riippuen ensimmäisinä kuukausina ja mahdollisesti ainakin osittain myös ensimmäisten kuukausien jälkeen tarpeen mukaan.

Ensimmäisten viikkojen aikana tulokas opetetaan ergonomisesti oikeisiin työtapoihin ja tutustutetaan yrityksen työturvallisuuteen. Hänelle näytetään hätäuloskäytävät ja opetetaan eri toimenpiteet mahdollisen onnettomuuden sattuessa. Perehdytyksen seuranta aloitetaan heti ensimmäisistä viikoista lähtien. Tulokkaan kanssa keskustellaan siitä, miten hän kokee eri vaiheet; haluaako hän ehkä hoitaa jonkun asian toisin ja samalla tarkistetaan suunnitelmien toteutumista. Tässä vastuuta on myös tulokkaalla: Myös hän pitää huolen siitä, että kaikki kohdat perehdyttämisohjelmassa käydään läpi. Tulokkaalla, jolla on korkea itsensä toteuttamisen tarve saa käyttää luovuutta ja hänelle annetaan valtuuksia perehtyä työhön omalla tavallaan. Samalla, kun työnopastus etenee siihen pisteeseen, että tulokas alkaa itse tehdä työtehtäviä, hänelle annetaan palautetta työstä. Tämä auttaa häntä tietämään, miten työskentely sujuu ja onko työn tulos toivottua. Palaute on erittäin tärkeää yksilölle, joka kokee arvostuksen tarpeen vahvana.

### ***1kk - 6 kk***

Perehdytysohjelman viimeisessä osassa, perehdytyksen ensimmäisten kuukausien aikana, työnopastus jatkuu vielä tiiviisti, vaikka tulokas tekeekin jo melko itsenäisesti töitä. Tulokkaan kanssa kerrataan jo opittuja asioita ja palautetaan hänen mieliinsä tärkeimmät työn osa-alueet ja kriittisimmät kohdat. Tässä vaiheessa perehdytettävä saa opetusta niissä töissä, jotka hän kokee hankaliksi. Tällöin pyritään myös lisäämään tai painottamaan niitä työtehtäviä, jotka perehdytettävä kokee mielekkäiksi ja innostaviksi tai kenties hän pystyy tyydyttämään itsensä toteuttamisen tarpeita jonkun hänelle haastavan tehtävän kautta. Sosiaalisesti motivoituneille tulokkaille pyritään sen sijaan järjestämään enemmän ryhmätyötilanteita.

Vaikka työtehtävät alkavat sujua, ei palautteen merkitystä saa silti unohtaa. Palautetta annetaan työnopastajan päivittäisen palautteen lisäksi myös kahdenkeskisten keskustelujen kautta. Keskusteluita voidaan käydä sekä pääperehdyttäjän että esimiehen kanssa. Näissä keskusteluissa käydään läpi saavutettuja tuloksia ja kehittymisen kohteita. Tunustus hyvästä työstä antaa tulokkaalle lisää motivaatiota työntekoon. Tässä perehdytysohjelman vaiheessa jatketaan myös seurantaa ja kirjataan muistiin onnistuneet ja epäonnistuneet kohdat koko perehdytysprosessissa.



Edellä kuvattu perehdytysprosessin malli kuvaa ihannetilannetta, kun aikaa ja resursseja perehdyttämisen suunnitteluun ja sen toteutukseen on riittävästi. Joskus rekrytointi ja uuden työntekijän aloitus tapahtuu kuitenkin nopeasti ja työnopastukseenkin on rajallinen aika käytössä. Tällaisissa tapauksissa perehdyttämisohjelmaa sovelletaan kulloisenkin tilanteen ja tulokkaan mukaan.

Tämän perehdytysohjelman tavoitteena on saada yritykseen sitoutuneita, motivoituneita, osaavia ja tyytyväisiä työntekijöitä. Perehdyttämisen onnistunut läpivienti antaa tulokkaalle selkeän kuvan hänen työstään ja yrityksestä sekä luo myönteisen asenteen työpaikkaa kohtaan. Sosiaalistuessaan työyhteisöön uusi työntekijä tuntee olevansa yksi sen jäsenistä. Yrityksen tuloksen kannalta onnistunut perehdyttäminen on tärkeää: Se lyhentää oppimisaikaa ja vähentää virheitä.

## **6.2. Mahdollisia jatkotutkimuksia**

Perehdyttämisen aihealue antaa mahdollisuuksia monille jatkotutkimuksille. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe liittyy perehdyttäjiin. Syventymällä tarkemmin perehdyttäjien toimintatapoihin voitaisiin perehdytystä edelleen kehittää. Tutkimuksen kohteena olisi perehdyttäjien koulutus, välineet, materiaalit ja yhteistyö. Kvalitatiivista tutkimusta pidetään erityisen hyvänä esitutkimuksena (Alasuutari 1999: 231). Tämänkin tutkimuksen pohjalta voisi suorittaa laaja kvantitatiivinen kyselytutkimus perehdyttämisen kokemisesta, jonka kohderyhmänä olisivat koko organisaation uudet tulokkaat.

Tutkimuksesta saisi myös syvällisemmän jos olisi mahdollista haastatella myös perehdytyksen suunnitteluryhmään kuuluvia henkilöitä. Näin voisi tutkia toteutuuko alkuperäiset perehdytys suunnitelmat käytännössä ja miten niitä muutetaan tulokkaan omien tarpeiden mukaan. Mielenkiintoista olisi myös tutkia eri sukupuolten välisiä eroja sekä perehdyttämisen kokemisesta että motivaatiotarpeissa. Tähän voitaisiin ottaa mukaan myös eri ikäluokkia, sillä tässä tutkimuksessa tutkittavat olivat hyvin samanikäisiä. Myös suurempi aineisto auttaisi näkemään selvemmin perehdyttämisen prosessin aukko kohdat. Olisi myös kiinnostavaa tietää, minkälaiset asiat vaikuttavat tarverakenteeseen. Onko esimerkiksi koulutuksella ja jo edellä mainituilla sukupuolella tai iällä jonkinlainen vaikutus?

## LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, Pertti (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Armstrong, Michel (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9. painos. London: Kogan Page.
- Deci, Edward, L. & Ryan, Richard, M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Frisk, Tarja (toim.) (2003). *Ohjaaminen työssä*. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ganzel, Rebecca (1999). Perehdyttäminen kilpailukeinona. *Yritystalous* 1, 56–61.
- Heinonen, Jaakko & Asko Järvinen (1997). *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Otava.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson (2001). *Management of Organizational Behavior Leading Human Resources*. 8. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner & Barbara Bloch Snyderman (1967). *Motivation to work*. 2. painos. New York: John Wiley and Sons.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2001). *Tutki ja kirjoita*. 6.–7. painos. Tampere: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Holtari, Timo (2005). Kuka on se Oikea? *Fakta* 2, 11–17.
- Honkanen, Pentti (2004). Perille perehdyttämiseen. *Ekonomi* 6, 16–19.

- Honkaniemi, Laura, Kirsi Junnila, Juhani Ollila, Hanna Poskiparta, Anita Rintala-Rasmus & Juha Sandberg (2007). *Viisaat valinnat*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huizinga, Gerard (1970). *Maslow's Need Hierarchy in the Work Situation*. Groningen: Wolters-Noordhoff Publishing.
- Joutsenkunnas, Tapio & Pekka Heikurainen (1996). *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava Oy.
- Järvinen, Annikki, Tapio Koivisto & Esa Poikela (2002). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. 1.–2. painos. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Kangas, Pirkko (2003). *Perehdyttäminen palvelualoilla*. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Katajamäki, Matilda (2002). Suuria haasteita, suuria odotuksia. *Kauppalehti* 151, 14.
- Karttunen, Anu (1996). Työnopastus tulee taas. *Työ, terveys, turvallisuus* 12, 10–12.
- Kauhanen, Juhani (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.
- Kemppinen, Hilikka (2006). Perehdyttäminen. *Ketjuviesti* 2, 18–19.
- Kjelin, Eija & Pia-Christina Kuusisto (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Korosuo, Heikki & Asko Järvinen (1992). *Rekrytoijan käsikirja*. Vantaa: Weiling+Göös.
- Lehtinen, Riitta-Leena & Heikki Lehtinen (1989). *Kannustava henkilöstöhallinto: Kuinka hankin hyvän työntekijän ja pidän hänet tyytyväisenä työssään*. Helsinki: SKSK-Kustannus Oy.

- Lepistö, Irma (1988). *Perehdyttäminen – työnopastus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, Irma (2000). *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, Irma (2005). Panosta perehdyttämiseen – se kannattaa! *Yritystalous* 6, 67–69.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. 2. painos. New York: Harper & Row Publishers.
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper Collins.
- Maund, L (2001). *An Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- McClelland, David C. (1989). *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). *Strategy Safari. The Complete Guide through the Wild of Strategic Management*. London: Prentice Hall.
- Nelson, Debra L. & James Campbell Quick (2000). *Organizational Behavior Foundations, Realities and Challenges*. Cincinnati: OH South-Western.
- Niitamo, Petteri (2000). *Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1987). *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1989). *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. 3. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

- Penttinen, Aulikki & Pekka Mäntynen (2006). *Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua* [online]. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus [siteerattu 20.8.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_opastus.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf)>.
- Pirnes, Unto (1984). *Järjestelmällinen työnopastus*. Aavaranta: Johtamistaidon opisto.
- Ranki, Anneli (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational behavior*. 10. painos. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rollag, Keith, Salvatore Parise & Rob Cross (2005). Vauhtia tulokkaan sisäänajoon. *Yritystalous* 3, 33–40.
- Rubenowitz, Sigvard (1989). *Organisaatiopsykologia*. Ekonomia sarja. Espoo: Weilin+Göös.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Santalahti, Matti (2005). *Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen*. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Sarkkinen, Marja (2000). Tervetuloa uusi työtoveri. *Työ, terveys, turvallisuus* 7, 22.
- Steers, Richard, M., Lyman W. Porter & Gregory A. Bigley (1996). *Motivation and Leadership at Work*. 6. painos. Singapore: The McGraw Hill Companies Inc.
- Storey, James (2001). *Human Resource Management. A Critical Text*. 2. painos. Lontoo: Thomson Learning.
- Sanastokeskus TSK ry. (2006). *Työnsuojelusanasto* [online]. [Siteerattu 2.10.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tsk.fi/tepa/>>.

- Työturvallisuuskeskus (1992). *Perehdyttämisen kehittäminen – opas palvelualojen esimiehille ja työnopastajille*. 1. painos. Mikkeli: Länsi-Savo Oy.
- Työturvallisuuskeskus (2003). *Työhön perehdyttäminen – taidon ja laadun varmistaja*. 6. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Työturvallisuuslaki 738/2002* [online]. [Siteerattu 13.2.2007]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:<http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vastuu/tyoturvalaki.pdf>>.
- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. 1.–3. painos. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Vanhala, Sinikka, Mauri Laukkanen & Antero Koskinen (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vartia, Maarit (1992). Työhön perehdyttäminen sosiaalitoimessa ja terveydenhuollossa. Teoksessa *Perehdyttäminen ja tiimityö Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia*, 6-75. Toim. Marko Elovainio. Helsinki: Sosiaali- ja terveyshallitus, VAPK-kustannus.
- Vartiainen, Matti, Veijo Teikari & Anneli Pukkis (1989). *Psykologinen työnopetus*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Weiss, Donald H. (1990). *Motivoi alaisesi huippusuorituksiin*. Tampere: Weilin+Göös.
- Yin, Robert. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. 5. painos. Lontoo: Sage Publications.

## LIITTEET

### Liite 1. Kysymykset perehdytettävälle

#### KYSYMYKSET PEREHDYTETTÄVILLE

Taustatiedot:

Nimi

Aloittamisvuosi yrityksessä

Nykyinen työtehtävä ja työn aloituspäivä

Ikä

Koulutustausta

#### SUUNNITTELU

Mitä tietoa hait työstä ennen työhöntuloa?

Mitä tietoa sait ennen työhöntuloa yrityksestä ja työtehtävistä?

Oliko työyhteisössäsi valmistauduttu tuloosi, tiedettiinkö sinusta?

#### MATERIAALI

Annettiin sinulle jonkinlaista materiaalia yrityksestä, perehdytyksestä? Minkälaista?

Koitko materiaalin hyödylliseksi?

Käytiinkö materiaali läpi? Miten?

#### TOTEUTUS

Kuvaile mitä perehdytyksessä/työnopastuksessa käytännössä tapahtuu?

Onko sinua perehdytetty talon tavoille, tutustutettu työtovereihin ym.?

Oletko itse pystynyt vaikuttamaan perehdyttämiseen?

#### PEREHDYTTÄJÄT

Onko sinulle nimetty yhtä päävastuullista perehdyttäjää? (esimies, lähin työtoveri) Miten hän on hoitanut roolinsa käytännössä? (entä muut perehdyttäjät/työnopastajat?)

Miten perehdyttäjä/perehdyttäjät ovat asennoituneet opastukseesi?

#### TYÖMOTIVAATIO

Oletko saanut palautetta työsuorituksistasi? Miten tämä on vaikuttanut työmotivaatioosi?

Minkälaiset odotukset sinulla oli ennen töiden aloittamista?

Ovatko nämä odotukset muuttuneet perehdytyksen aikana? Mihin suuntaan?

Turhauttiko sinua joku asia?

#### TYÖTURVALLISUUS

Onko perehdytyksessä otettu esille työturvallisuuteen liittyvät asiat, varaueloskäynti, sammutuspeitteen sijainti?

#### KESTO

Miten kauan perehdyttämisprosessi kesti? Oliko mielestäsi siihen käytetty aika riittävä?

Minkä takia ollut riittävä tai ei riittävä?

#### SEURANTA

Onko perehdytyksen onnistumista ja lisätarvetta seurattu jälkeenpäin? Keskusteluja?

#### KEHITTÄMINEN

Onko ollut ongelmia, jotka voisivat johtua perehdyttämisessä olevista virheistä tai puutteista?

Mitä kehittämisideoita sinulla olisi perehdytysprosessiin? Mitä muuttaisit nykyisessä käytännössä? Mitkä asiat menivät vikaan tai missä tilanteessa olisit kaivannut enemmän perehdytystä? Mitkä asiat koit onnistuneiksi?

Minkä kouluarvosanan antaisit perehdytyksen

- suunnittelulle
- toteutukselle
- seurannalle?



## Liite 2. Kysymykset perehdyttäjille

### KYSYMYKSET PEREHDYTTÄJILLE

Taustatiedot:

Aloittamisvuosi yrityksessä

Nykyinen työtehtävä ja työn aloituspäivä

Ikä

Koulutustausta

1. Valmistaudutaanko/tapahtuuko jotain työyhteisössä ennen uuden työntekijän saapumista?
2. Miten iso ryhmä perehdytettäviä on yleensä kerralla? Sopiva määrä?
3. Kuvaile mitä perehdytyksessä/työnopastuksessa käytännössä tapahtuu? Mikä on sinun toimenkuvasi perehdytysprosessissa?
4. Minkälaisena koet tulokkaille jaettavan materiaalin? Käydäänkö materiaalia läpi?
5. Perehdytetäänkö tulokkaita talon tavoille, tutustutettu työtovereihin ym.?
6. Pystyvätkö tulokkaat itse vaikuttamaan perehdyttämiseen?
7. Minkälaisia ennakko odotuksia on ollut ennen perehdyttämistä? (odotitko innolla vai ei mielenkiintoa perehdyttämistä kohtaan) Miten nykyään suhtaudut perehdyttäjän rooliin?
8. Annatko yleensä palautetta tulokkaalle hänen tekemästään työstä? Miten perehdyttävät kokevat tämän?
9. Miten kauan perehdyttämisprosessi yleensä kestää? Onko se mielestäsi riittävä? Minkä takia on riittävä tai ei riittävä?
10. Oletko kertonut tulokkaille työturvallisuusasioista yrityksessä?

11. Oletko keskustellut jälkeenpäin työntekijöiden kanssa perehdytyksen/työnopastuksen lisätarpeesta?

12. Miten mielestäsi perehdytys on sujunut? Mitä kehittämisideoita sinulla olisi perehdytysprosessiin? Mitä muuttaisit nykyisessä käytännössä? Mitkä asiat menivät vikaan tai mikä onnistui?

13. Minkä kouluarvosanan antaisit perehdytyksen – suunnittelulle  
– toteutukselle?  
– seurannalle?